

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace zásad procesního řízení ve vybrané společnosti
The Application of Process Management Policies in a Selected Company

Student:

Bc. Markéta Kaščíková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Kašćáková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Aplikace zásad procesního řízení ve vybrané společnosti
The Application of Process Management Policies in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska procesního řízení a související problematiky
 4. Analýza vybrané společnosti z hlediska řešené problematiky
 5. Identifikace procesů pro tvorbu procesní mapy ve vybrané společnosti
 6. Doporučení vyplývající z návrhu procesní mapy
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HRABAL, Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-674-7.
- HUČKA, Miroslav et al. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.
- JESTON, John. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. 4th ed. Abingdon: Routledge, 2018. ISBN 978-11-387-3840-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 23.4.2020

Kašáková
Bc. Markéta Kašáková

Poděkování

Upřímně děkuji své vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za její cenné rady, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Blance Bazsové Ph.D., která mi poskytla cenné rady při práci se softwarovým programem. Poděkování patří i zaměstnancům Společnosti xy, kteří mi poskytli informace, potřebné ke zpracování této diplomové práce. Zaměstnancům společnosti ATTIS software, patří taktéž poděkování, za poskytnutí demoverze programu a v neposlední řadě velké poděkování mé rodině za velkou podporu.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1	Kvantitativní a kvalitativní přístup.....	9
2.2	Pozorování.....	10
2.3	Rozhovor	11
2.4	Pest analýza	13
2.5	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	14
2.6	SWOT analýza	14
2.7	Ansoffova matice	15
2.8	Softwarový program ATTIS	17
3	Teoretická východiska procesního řízení a související problematiky	20
3.1	Základní pojmy	20
3.2	Dělení procesů.....	23
3.3	Historický pohled na procesní řízení.....	24
3.4	Základní rozdíly mezi funkčním a procesní přístupem.....	27
3.5	Omezení a přínosy procesního řízení	29
3.6	Základní etapy implementace procesního řízení.....	30
3.7	Zobrazovací prostředky pro procesy	32
4	Analýza vybrané společnosti z hlediska řešené problematiky.....	36
4.1	Představení firmy	36
4.2	Podnikatelské prostředí	42
4.2.1	PEST analýza	42
4.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	45
4.2.3	SWOT analýza	48
4.2.4	Ansoffova matice	50
5	Identifikace procesů pro tvorbu procesní mapy ve vybrané společnosti	51
5.1	Etapa „Plan“	51
5.2	Etapa „Do“	53
5.2.1	Identifikace procesů	53
5.2.2	Práce v programu ATTIS.....	59
5.2.3	Zavedení systému procesů	61
5.3	Etapa „Check“	64
5.4	Etapa „Act“	65
6	Doporučení vyplývající z návrhu procesní mapy	66
7	Závěr	71

Seznam použité literatury	73
Seznam zkratk	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Cílem této diplomové práce je tvorba procesní mapy pro konkrétní společnost. V managementu, stejně jako i v jiných oborech dochází často k opakování určitých činností. I každý zaměstnanec má svůj zažitý rituál, ať už se jedná o rituál, vztahující se k soukromému životu, či rituál, který uplatňuje v práci. Při určitém rituálu dochází k opakování konkrétních činností, přičemž tyto jednotlivé činnosti je možno nazvat pojmem procesy. Tyto procesy na sebe navazují, jsou vzájemně propojeny a přicházejí do nich vstupy, které se v rámci procesu mění na výstupy. V současné době, kdy je velká konkurence v rámci téměř všech odvětví musí firmy umět rychle reagovat na konkrétní požadavky svých zákazníků. Aby tuto schopnost jednotlivé firmy měly, je nezbytné zavést ve firmách procesní řízení. Díky procesnímu řízení by měla být zajištěna plynulá a systematická návaznost všech procesů ve firmě, což ve firmě vyvolá tzv. synergický efekt.

Společnost, pro kterou je v rámci diplomové práce tvořena procesní mapa podniká v oblasti hutní výroby, konkrétně v oboru výroba a hutní zpracování neželezných kovů. V rámci tohoto sektoru jsou zpravidla vyráběny hutní výrobky v podobě polotovarů, či výrobků, které jsou z mědi, niklu, olova, zinku, drahých kovů, hliníku a jejich slitin. Tyto výrobky či polotovary jsou většinou určeny pro výrobní spotřebu. Do základní skupiny těchto výrobků jsou řazeny fólie ze slitin mědi, niklu a hliníku, dále ložiska, cínové a olovené polotovary, bloky, stříbrné anody, výrobky z ušlechtilých kovů, dráty a pásy. Co se týče hutnictví a zpracování neželezných kovů, je tento obor řazen mezi největší spotřebitele energie v rámci zpracovatelského průmyslu, je také velmi neekologický a zajišťuje zaměstnaní především pracovníkům, kteří jsou řazeni do skupiny pracovníků s nižším stupněm vzdělání. Co se týče výrobních a technologických parametrů, je hutnictví neželezných kovů v rámci těchto parametrů diverzifikovanější oproti ostatním oborům z hutní výroby. V rámci České republiky je tento sektor nejvíce koncentrovaný v Moravskoslezském kraji. V minulosti byla hlavním problémem tohoto sektoru velmi nízká produktivita práce, která byla spojena s technologickou vyspělostí, která nebyla zcela dostačující.

Z obsahového hlediska je tato diplomová práce rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. V první části, tedy části teoretické bude popsána metodika a metody, které budou použity, v rámci diplomové práce. V teoretické části zaměřenou na metodiku, dojde k popisu jednotlivých kroků, jakými se bude při zpracování diplomové

práce postupovat. Dojde také k identifikaci vstupů a výstupů práce. Následovat bude část teoretické práce, která se zabývá metodami použitých v této diplomové práci. V této části dojde k definici pojmů, jako je syntéza či analýza, tedy metod, které s prací souvisí. Dále budou popsány dva rozdílné přístupy v rámci, kterých dochází k uplatnění různých metod, nutných pro získání potřebných informací. Jednotlivé metody budou rovněž podrobněji definovány. Kromě popisu všech metod využitých pro získání informací, dojde také k definici softwarového programu, ve kterém bude následně probíhat zpracování hlavního výstupu diplomové práce, tedy procesní mapy vybrané společnosti.

Kromě výše zmíněné obsahové náplně teoretické části, bude tato část obsahovat i kapitolu zaměřenou na teoretické východiska procesního řízení. V rámci této kapitoly budou popsány základní pojmy, které úzce souvisí s procesním řízením. Jedná se např. o pojmy proces, aktivita, procesní řízení, produkt procesu atd. Dojde také k popisu základních rozdílů mezi funkčním a procesním přístupem a na procesní přístup se nahlédne i z hlediska historického vývoje. Definován bude také samotný proces zavádění procesního řízení do firmy.

V praktické části bude pozornost zaměřena na konkrétní společnost. Tato společnost bude podrobněji představena a dojde k analýze vnitřního i vnějšího prostředí pomocí analýz, které byly definovány v teoretické části. Tvorba procesní analýzy ve zvolené společnosti bude další částí diplomové práce. Díky Demingovu cyklu a jeho základním fázím a etapám dojde k identifikaci a podrobnému popisu všech důležitých procesů, které souvisí s konkrétní společností. Jak již bylo výše zmíněno, výstupem diplomové práce je právě procesní mapa vytvořená v softwarovém programu, díky které by měla mít společnost lepší přehled o všech procesech, kromě jiného také tyto jednotlivé procesy společnosti zefektivnit. V poslední části diplomové práce budou uvedeny jednotlivé doporučení vyplývající z tvorby procesní mapy.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Tato kapitola bude věnována popisu metodiky diplomové práce a objasnění metod, které v rámci této diplomové práce budou aplikovány na konkrétní organizaci, aby byly zjištěny informace týkající se dané společnosti.

Metodika

Tato diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části. Těmito částmi jsou část teoretická a část praktická. Aby mohlo dojít ke zpracování teoretické části diplomové práce, bylo nutné zajistit potřebné zdroje a materiály, ze kterých je vhodné čerpat relevantní informace. K zabezpečení knižních zdrojů byla nejvíce využita Moravskoslezská vědecká knihovna a dále knihovna ekonomické fakulty. Krom knižních zdrojů budou využity i internetové zdroje. Veškeré informace získané z výše uvedených zdrojů, budou postupně zpracovávány a analyzovány s cílem pochopit téma dané diplomové práce. Následně bude nutné jednotlivé informace sjednotit v ucelený soubor a z toho důvodu bude provedena syntéza. Díky použití této metodiky bude získána teoretická základna pro praktickou část diplomové práce.

V druhé části diplomové práce, tedy v praktické části se ze všeho nejdříve seznámíme s konkrétní společností. Bude uvedeno, v čem společnost podniká, jaké výrobky vyrábí, jaká je její organizační struktura atd. Následovat bude analýza prostředí firmy, vnějšího i vnitřního a identifikace problémů, které následně v práci rozebrány. V této části budou využity metody PEST, SWOT, Ansoffova matice atd. Dalším krokem bude zpracování procesní mapy pro konkrétní společnost. Aby bylo možné správně vypracovat procesní mapu, bude nutná identifikace základních procesů, které se ve společnosti vyskytují, jejich rozdělení a jejich popsání. Zde budou použity metody pozorování a rozhovory se zaměstnanci. Pro zpracování procesní mapy bude využit program Attis. Výstupem diplomové práce bude tvorba procesní mapy pro konkrétní společnost a zpracování doporučení vyplývajících z tvorby procesní mapy.

Metody

V rámci této diplomové práce bude využita řada metod. Základní metody jako jsou analýza, syntéza, či komparace, které jsou v práci využity budou níže vysvětleny. Následně se zaměříme na přístupy, které budou využity a další metody, díky kterým budou získány potřebné informace nutné ke zpracování diplomové práce.

Analýzu je možno chápat jako určité (nejčastěji myšlenkové) rozložení jevu či situace na individuální části, které mohou být následně zkoumány. Hlavním cílem analýzy je především identifikování jednotlivých částí a vazeb mezi nimi. Díky tomuto je možné porozumět konkrétnímu jevu jako celku a tím pochopit i jeho fungování. V diplomové práci bude analýza provedena v praktické části. Konkrétně bude využita SWOT analýza, na základě, které dochází k rozpoznání silných a slabých stránek společnosti a také jejich příležitostí a hrozeb. Další analýza, která bude v práci použita je PEST analýza. Díky této analýze dojde ke zkoumání makroekonomických faktorů, které ovlivňují danou společnost a mimo jiné bude v práci zmíněna i Porterova analýza pěti konkurenčních sil, pomocí které dojde ke zkoumání vnějšího prostředí a faktorů, které v rámci odvětví ovlivňují společnost (Synek et al., 2007).

Co se týče další metody, kterou je nutné zmínit, jedná se o syntézu. Opakem právě výše zmíněného pojmu, analýzy, je právě syntéza. Jedná se tedy o myšlenkové sjednocení individuálních částí v jeden celek. Syntéza se společně s analýzou vzájemně prolínají a doplňují. Díky syntéze dochází k formování závěrů v této diplomové práci.

Komparace spočívá ve srovnání jednotlivých znaků, popř. jednotlivých vlastností či proměnných. Pomocí logických postupů dochází ke sledování jejich podobnosti nebo naopak rozdílnosti. V některých případech dochází ke sledování následnosti či vzájemné souvislosti mezi jednotlivými znaky. U této metody je velmi důležité stanovit kritéria, díky kterým bude docházet ke srovnávání vybraných souborů. Tato metoda bude využita v teoretické části diplomové práce, kdy bude docházet ke srovnání funkčního a procesního přístupu a kvantitativního a kvalitativního přístupu (Tichá et al., 2013).

Díky další metodě, kterou je abstrakce, dochází ke zjištění podstaty zkoumaného jevu, prostřednictvím myšlenkového oddělení nedůležitých vlastností od vlastností podstatných. Tato metoda bude opět využita v teoretické části, ve které je důležité zachytit právě podstatné informace získané z odborných zdrojů (Synek et al., 2007).

Pomocí další metody je možné přecházet ze závěrů, které jsou obecnější, k závěrům mnohem méně obecným. Jedná se o metodu dedukce. Této metody bude v rámci diplomové práce využito při přechodu z obecných závěrů vyplývajících z teoretické části k tvrzením méně obecným v části praktické (Šíroky et al., 2011).

2.1 Kvantitativní a kvalitativní přístup

V sociálním výzkumu existují dvě základní strategie, dva základní přístupy ke zkoumání skutečnosti, naprosto rozdílné přístupy, a to kvantitativní a kvalitativní přístup. Při uplatnění každého z těchto přístupů dochází k určitým výhodám a naopak nevýhodám, přinášejí informace určité povahy a jsou navzájem nezastupitelné. Záleží na mnoha faktorech, kterou strategii si pro výzkum zvolit (Kumar, 2014).

V případech, kdy se jedná o kvantitativní výzkum, vychází se z matematicko-statistických metod. V současné době se tento typ výzkumu používá čím dál častěji. Jak uvádí Linderová et al., (str. 45, 2016): „*Kvantitativní přístup předpokládá, že fenomény sociálního světa (jeho různé aspekty, objekty, procesy), které činí předmětem zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či nějak tříditelné.*“ Informace o nich jsou získávány v jisté kvantifikovatelné a co nejvíce porovnatelné podobě. Následně dochází k jejich analýze statistickými metodami se záměrem ověřit platnost představ o výskytu některých charakteristik prověřovaných fenoménů, také o jejich vlastnostech, vztazích k jiným objektům atd. (Reichel, 2009).

Co se týče metod, využívaných při sběru dat u kvantitativních výzkumů jedná se o silně standardizované a strukturované metody. Jedná se o následující metody:

- dotazování,
- pozorování,
- obsahová analýza.

Tyto metody, které jsou využívány při sběru dat u kvantitativního výzkumu jsou velmi obdobné jako metody sběru dat při kvalitativním výzkumu. Akorát se liší v kontextu jejich použití a strategie použité při jejich aplikaci (Linderová et al., 2006).

Druhý přístup, kvalitativní, se snaží najít pochopení zkoumaného sociálního problému. Kvalitativním výzkumem se rozumí nenumerná šetření a následná interpretace sociální reality. U tohoto přístupu se nepracuje s měřitelnými charakteristikami, nýbrž se snaží vytvářet určitý obraz o daném fenoménu v co nejvíce komplexnější podobě.

Pro lepší přehlednost je možné uspořádat základní rozdíly mezi jednotlivými strategiemi do následující tabulky.

Tab. 2.1 Základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem

Kvalitativní přístup	Kvantitativní přístup
tvorba nových hypotéz	ověřování již daných hypotéz
intenzivní zkoumání společnosti	extenzivní zkoumání společnosti
zjišťování mnoha aspektů u malého množství objektů	zjišťování několika aspektů u malého počtu objektů
sběr informací značně nestandardizované	sběr informací je vysoce standardizované
využívání statistiky nulové nebo pouze minimální	statistické zpracování dat nezbytné
výsledky výzkumu mohou být ovlivněny výzkumníkem	výsledky výsledků relativně nezávislé na výzkumníkovi
průběžné vyhodnocování dat během sběru	vyhodnocení dat až po ukončení jejich sběru

Zdroj: Upraveno dle Reichel (2009), vlastní zpracování

V dřívějších letech byl za jedinou důvěryhodnou podobu výzkumu považován výzkum kvantitativní, dnes platí, že oba přístupy jsou si naprosto rovnocenné a navzájem se mezi sebou doplňují. V případě, kdy dochází ke kombinaci obou přístupů jedná se o tzv. smíšený výzkum. Přičemž ve většině případů obvykle kvalitativní přístup předchází přístupu kvantitativnímu nebo jsou v určitých fázích realizace využívány paralelně.

2.2 Pozorování

Jako první metodu sběru dat, kterou je potřeba definovat v teoretické části, aby následně mohlo dojít k jejímu použití v praxi, je metoda pozorování. Pozorování je definováno jako technika sběru dat a informací, založená na organizovaném, měřeném a systematickém sledování vnímatelných projevů aspektů, fenoménů, prvků, které jsou objektem pozorování. Pozorování může být dvojího typu. Hlediskem tohoto rozdělení je míra standardizace, ve většině případů nazývána také jako stupeň formalizace (Reichel, 2009).

V případě, kdy se jedná o výzkum, který se vyznačuje velmi nízkým až nulovým stupněm formalizace, je pozorování nestandardizované. Znamená to, že většinu z realizace pozorování si může určovat sám pozorovatel, pevně daný je pouze cíl nebo předmět pozorování. Když se jedná o zcela neformalizované pozorování, je možné že dojde i ke změně cíle či předmětu pozorování. Z výše uvedeného může být zřejmé, že nestandardizovaného pozorování se užívá právě při využití kvalitativních přístupů.

Standardizované pozorování se naopak vyznačuje velmi vysokou mírou standardizace (formalizace). Vše je předepsáno. Při standardizovaném pozorování se předem připraví záznamový arch, ve kterém jsou uvedeny veškeré pozorované objekty a

jejich projevy (pozorovací kategorie). Díky tomu je známo, co konkrétně pozorovat a na co se zaměřit. Zásadou vysoké kompatibility jednotlivých pozorování, je možné zapojit do činnosti větší počet pozorovatelů a díky tomu navýšit počet sledujících subjektů. Standardizované pozorování se ve většině případů používá při kvantitativních přístupech, kde se dá velmi dobře využít (Reichel, 2009).

Dalším kritériem, na základě, kterého je možno definovat dva typy pozorování, je dle vztahu mezi pozorovatelem a objekty pozorování. V případě, kdy dochází k přímému kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem, jde o pozorování zúčastněné. Tato forma je většinou využívána u nestandardizovaných variant a k její aplikaci dochází především v kvalitativních přístupech. Naopak pozorování nezúčastněné se vyznačuje tím, že pozorovatel nepřichází do kontaktu s pozorovaným, zůstává mimo sledovanou skupinu. Výhodou této metody může být, že ze strany pozorovaného není potřeba jeho ochoty ke spolupráci. Naopak nevýhodou je časová náročnost dané metody (Linderová et al., 2006).

Vzhledem ke skutečnosti, že v této diplomové práci bude při zkoumání skutečnosti použit kvalitativní přístup, bude využito následujících typů pozorování: pozorování nestandardizované a zároveň pozorování zúčastněné.

2.3 Rozhovor

Další metoda použitá pro získání primárních dat v této diplomové práci je rozhovor neboli interview. Při rozhovoru je důležité, aby výzkumník sledoval nejen obsah sdělení, ale také názory jednotlivých respondentů a jejich postoje týkající se zkoumaného jevu. Jak tvrdí Hendl (2008) správné vedení kvalitativního rozhovoru je jak vědou, tak uměním zároveň a nároky na tazatele jsou velké. Je také nutností, aby si výzkumník před zahájením rozhovoru odpověděl na pár základních otázek:

- jaký typ rozhovoru bude využit,
- kolik rozhovorů proběhne s daným respondentem,
- kolik času rozhovor zabere,
- jaké typy a formy otázek budou využity, jaké raději nikoliv apod.

Rozhovor je možné aplikovat jak při kvantitativních, tak kvalitativních přístupech. Z toho vyplývá, že rozhovory mohou mít různé podoby, které se liší na základě určitých kritérií. Základními kritérii jsou:

- míra standardizace (formalizace),

- počet tazatelů,
- počet respondentů (informantů).

Prvním typem rozhovoru, na který je vhodné se zaměřit je volný rozhovor. Tento typ rozhovoru představuje relativně nejvyšší stupeň celkové volnosti při dotazování. Je to proto, že nejsou dány žádné otázky předem, nýbrž vznikají spontánně během komunikace s informantem, takže někdy není ani potřeba aby věděl, že je objektem výzkumu. Největší výhodou tohoto výzkumu je právě míra spontánnosti výpovědi, která přináší dost konkrétní a ve většině případů hlubinné údaje. Na druhou stranu mezi nevýhody využití této metody patří především velké nároky na schopnosti tazatele, který by měl zvládnout zcela neformalizovanou situaci a vytvořit záznam zjištěných informací a následně jej i vyhodnotit.

Dalším typem je polostrukturovaný rozhovor (částečně řízený či rozhovor pomocí návodu). Při využití tohoto typu má tazatel připravený předem soubor otázek nebo témat, které budou předmětem výzkumu, přičemž jejich pořadí není striktně stanoveno. Jednotlivé otázky může v průběhu rozhovoru tazatel částečně modifikovat, ale je důležité, aby byly probrány všechny. Tato varianta interview je v podstatě kombinací výhod a nevýhod obou krajních typů rozhovorů, nestrukturovaného a strukturovaného.

Třetím a taktéž okrajovým typem rozhovoru je rozhovor strukturovaný (řízený). Tento aplikační typ se vyznačuje předem určenými otázkami, které je nutné pokládat přesně v pořadí, v jakém jsou uvedeny. Nevýhodou tohoto typu většinou bývá právě velký stupeň formalizace, který brání v přirozené komunikaci. Na druhou stranu díky vysokému stupni formalizace dochází k následně snadnému vyhodnocení informací. V některých případech je dokonce stanoven přesný čas a místo konání rozhovoru (Riechel, 2009).

V kvantitativních přístupech se nejvíce využívá rozhovor standardizovaný. Co se týče kvalitativních přístupů rozlišuje se šest základních typů otázek užívaných při rozhovorech:

1. Otázky, které se týkají činností respondenta, jeho zkušeností nebo chování. Výzkumník pomocí těchto otázek zjišťuje skutečnosti, které by zjistil při dlouhodobém pozorování.
2. Otázky vztahující se k názorům. Tyto otázky pomohou výzkumníkovi zjistit, jaké má respondent hodnoty, postoje a názory.

3. Otázky týkající se pocitů. Pomocí těchto typů otázek získá výzkumník emotivní odpovědi na skutečnosti, které se odehrávají nebo se už odehrály.
4. Otázky, které se týkají znalostí. Během těchto otázek výzkumník zjišťuje míru určitých znalostí respondenta. Nezjišťují se názory nebo pocity, ale fakta.
5. Otázky související s vnímáním. Pomocí tohoto typu otázek výzkumník zjišťuje, co konkrétního respondent viděl nebo slyšel.
6. Otázky kontextové a demografické. Jsou to otázky, na základě, kterých výzkumník zjišťuje socioekonomické charakteristiky jedince. Jedná se v zásadě o věk, vzdělání, zaměstnání apod. (Hendl, 2008).

Typ rozhovoru, který bude v rámci této diplomové práce využit je rozhovor polostrukturovaný.

2.4 Pest analýza

Název analýzy PEST je vytvořen ze začátečních písmen čtyř faktorů / oblastí vnějšího prostředí, které vytváří základ této analýzy:

Politické

Ekonomické

Sociální

Technologické

V některých případech bývá model rozšířen o faktor legislativní a v tom případě dochází ke změně názvu analýzy na z PEST na SLEPT.

Princip této analýzy spočívá v poznání minulého vývoje a snaze předpovědět a analyzovat budoucí vlivy prostředí právě ve čtyřech zmíněných oblastech.

Přehled některých skupin faktorů, které se v rámci PEST analýzy zkoumají:

1. politické faktory – daňová politika, legislativa, stabilita vlády, integrační politika, pracovní právo, politická stabilita, ochrana životního prostředí, podpora zahraničního obchodu,
2. ekonomické faktory – úroková míra, inflace, nezaměstnanost, investice, spotřeba, HDP, množství peněz v oběhu,
3. sociální faktory – životní styl, životní postoje, přátelé, rodina, vzdělání, demografické trendy, příjmy populace,

4. technologické faktory – nové vynálezy a objevy, technologická úroveň, vládní podpora v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum atd. (Veber, 2009).

2.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Jedná se o praktický analytický rámec, který vypracoval Harvardský profesor Michael Porter pro určení konkurenční strategie, zahrnující analýzu prostředí. Porter určil pět hlavních sil odvětví, které určují chování jednotlivých konkurentů:

- konkurence v odvětví,
- potenciální konkurence,
- dodavatelé,
- odběratelé (zákazníci),
- náhradní výrobky (substituty).

Přičemž Porter tvrdí, že zisk, dosahovaný v různých odvětví je právě ovlivněn těmito silami. Porterova analýza je vhodná pro vyhodnocení strategických příležitostí a hrozeb společnosti.

Konkurenční síly může ovlivnit velký počet různých faktorů. Nejdůležitější faktory jsou následující:

- bariéry vstupu do odvětví pro nové konkurenty: legislativa, přístup k distribučním kanálům, silný image výrobku, know-how, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, velké kapitálové vstupy atd.,
- síla dodavatelů: silný image dodavatele, nezákonné dohody mezi jednotlivými dodavateli, koncentrace dodavatelů, vysoké náklady v případě změny dodavatele,
- síla odběratelů: koncentrace odběratelů, existence možných zdrojů zásobování (Košťan et al., 2006).

2.6 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je stejně jako u analýzy PEST odvozen z prvních písmen, v tomto případě anglických názvů, a sice:

S = silné stránky = strenght

W = slabé stránky = weaknesses

O = příležitosti = opportunities

T = hrozby = threats

Jedná se o užitečný nástroj shrnutí a rekapitulace předchozích analýz. Analýza SWOT může být vpracovávána jako součást komplexní analýzy, přičemž podklady jsou získávány z komplexní analýzy nebo samostatně.

Co se týče silných stránek, jedná se o interní faktory, díky kterým má firma velmi dobrou a silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je daná firma dobrá a v čem vyniká. Může být použita jako podklad pro následné stanovení konkurenční výhody. Patří sem podnikové dovednosti a schopnosti, zdrojové možnosti, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie nebo velmi vyspělý tým manažerů.

Dalšími interními faktory, který může firma ovlivnit jsou slabé stránky. V podstatě jde o opak oproti stránkám silným. Jedná se o oblasti, ve kterých je firma slabá. Někdy může nedostatek určité silné stránky znamenat právě slabou stránku, která brání efektivnímu výkonu ve firmě.

Příležitosti představují možnosti firmy, díky kterým dochází, v případě realizace příležitostí, k účinnějšímu plnění cílů či lepšímu využívání disponibilních zdrojů. Aby je mohl podnik efektivně využít, nejdříve je nutná jejich identifikace. Může se jednat například o rostoucí počet zákazníků, změny v zákonech, zavedení nových technologií.

Hrozby jsou definovány jako budoucí nebo současné nepříznivé podmínky v prostředí organizace. Mohou pro firmu znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Za nepříznivé podmínky může být považován vstup silného konkurenta do odvětví, pokles počtu zákazníků nebo změny v legislativě. Je vhodné, aby podnik rychle reagoval odpovídajícím způsobem, kterým hrozby zcela odstraní nebo alespoň částečně minimalizuje (Blažková, 2007).

2.7 Ansoffova matice

Jedná se o růstovou strategii založenou na tržním prostoru pro daný výrobek. Jde tedy o vztah, který je možno definovat jako výrobek-trh. V níže uvedené ilustraci je zobrazena Ansoffova matice, která poskytuje první stimul v situaci, kdy je hledáno strategické zaměření podniku.

Tab. 2.2 Ansoffova matice

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Zdroj: Upraveno dle Blažková, 2007, vlastní zpracování

Jak uvádí Blažková (2007) existují čtyři základní strategie a jsou to tyto:

- strategie penetrace trhu – k této strategii dochází, když se jedná o současné výrobky a zároveň současný trh. Dochází ke snaze zvýšit spotřebu výrobků současnými zákazníky (aby si zákazníci kupovali výrobky ve větším množství nebo častěji). Dále snaha o získání spotřebitelů nových. Tuto strategii je možné využít tehdy, jestliže růst trhu je rychlý a je možnost získat další tržní podíl. Tržní podíl je možno získat buďto na úkor konkurence, či na trhu, který je dostatečně velký,
- strategie vývoje výrobku – v případě kdy se jedná o nové výrobky, které jsou zavedeny na současné trhy, využívá se právě strategie vývoje výrobku. Společnost má snahu přijít na současný trh s něčím novým. V případě, že má společnost silný tržní podíl na trhu, je vhodné použít tuto strategii,
- strategie rozšiřování trhu – jedná se o případ kdy jsou současné výrobky poskytovány na zcela nových trzích. Hledání nových marketingových cest, současné výrobky pro trhy v zahraničí. V některých případech nemusí jít o nové trhy, nýbrž o tzv. subsegmenty, neboť nové trhy představují velké riziko neúspěchu,
- strategie diverzifikace – poslední strategie je zaměřena na zcela nové výrobky, které jsou poskytovány na nové trhy. Jde o velmi riskantní strategii, protože se jedná o výrobky, které jsou zcela nové a nejsou vyzkoušené. Tím pádem si firma nemůže být jistá, zda s těmito výrobky na trhu uspěje. Navíc firma proniká, nebo se alespoň snaží proniknout na nové trhy, které tak dokonale nezná, jako domácí trhy, takže možnost neúspěchu je velká.

2.8 Softwarový program ATTIS

Společnost ATIIS Software s.r.o, je softwarová a poradenská firma, založena v roce 2001. Jak je možné zjistit na oficiálních webových stránkách společnosti, věnuje se tato společnost řízení výkonnosti jednotlivých organizací, jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru a jejich komplexnímu rozvoji. Základním produktem společnosti je manažerský nástroj ATTIS, ten v kombinaci s různými metodickými postupy, které jsou navrženy odborníky, nabízí celkové řešení pro řízení organizací na všech úrovních. Cílem společnosti je poradit firmám, jak by měli dlouhodobě zvyšovat svou výkonnost, opatření či změny, které společnost ATTIS navrhne dále implementovat přímo do praxe.

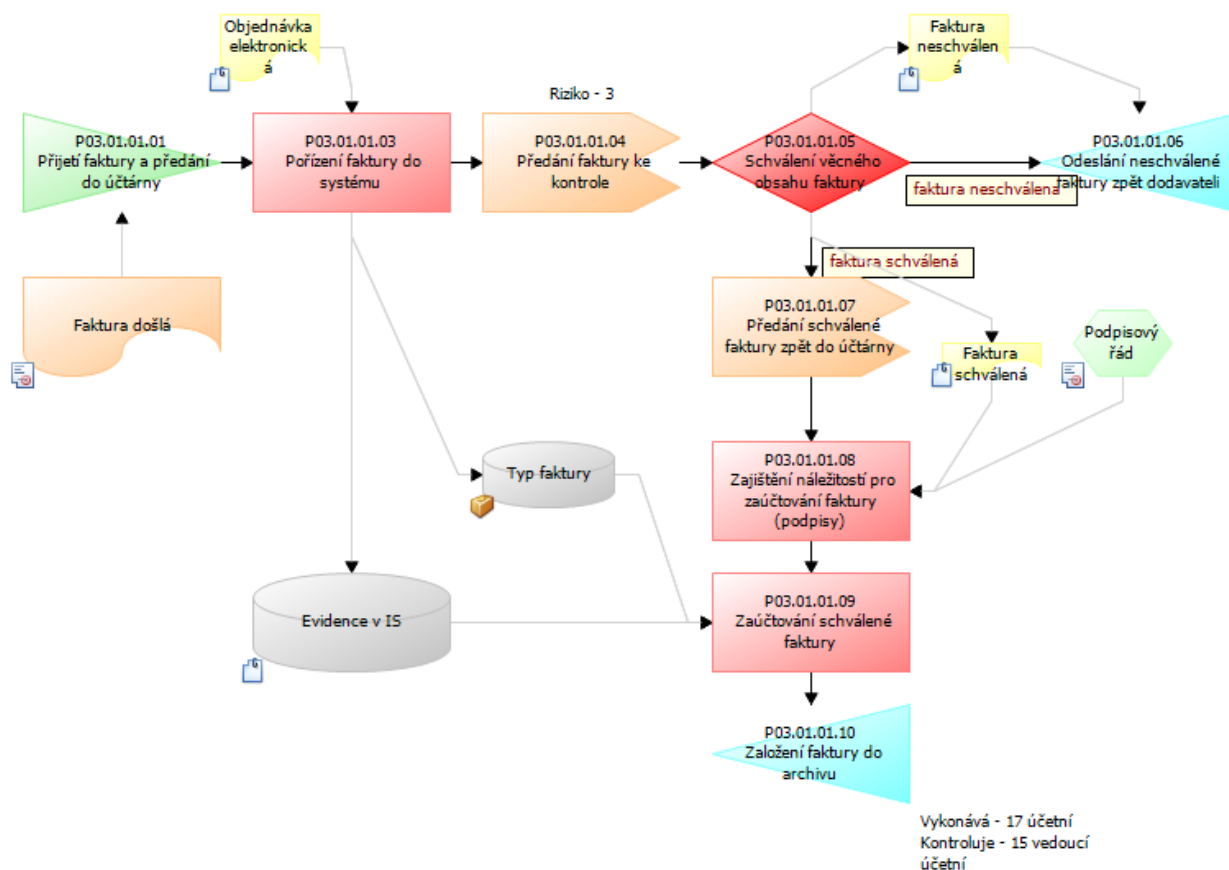
Společnost ATTIS poskytuje tyto služby:

- týmová spolupráce s profesionální skupinou s expertními poradci,
- realizace a návrhy optimalizačních metod, které v konečném důsledku generují řešení a rovněž prevenci problému, které jsou spojené s podnikatelskou činností,
- softwarový manažerský nástroj ATTIS,
- kurzy pro uživatele i manažery v oblasti vzdělávání.

V rámci procesního řízení poskytuje softwarovou podporu modul ATTIS.BPM. Jedná se o specializovaný nástroj, pro popis, modelování, správu a následnou analýzu firemních procesů. Díky přímým vazbám mezi modulem ATTIS.BPM a modulem ATTIS.MBO je možné propojit procesní model spolu se systémem měření výkonnosti a díky tomu získat podklady (důležité pro podnik), na základě, kterých bude docházet k hodnocení procesní výkonnosti. Dalším modulem je ATTIS.MOT, díky provázanosti tohoto modelu spolu s ostatními, je možné optimalizovat pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců a správně definovat kompetenční modely. Modul ATTIS.BPM přispívá k neomezenému větvení procesního modelu.

Procesy jsou zde členěny dle tří základních úrovní na procesy: hlavní, podpůrné a řídicí, a zároveň na každé této úrovni je možné modelovat procesní mapy. Ukázku procesní mapy je možné vidět na obrázku 2.2. Ukázka podpůrné procesu. Z procesní mapy je možné vyčíst průběh daného procesu, popisy jednotlivých procesních kroků a procesů, výstupy a vstupy jednotlivých procesů, odpovědnosti zaměstnanců a úkoly jim přiřazené, a v neposlední řadě vzájemné souvislosti a propojenost mezi procesy. Tvorba procesních map je základním stavebním kamenem procesního řízení. Integrované nástroje kreslení v ATTIS.BPM umožňují tvořit přehledné procesní mapy a dle potřeby

v nich zobrazovat atributy popisující jednotlivé činnosti. Všechny úrovně procesního modelu lze dynamicky prohlížet, měnit zadané údaje, provádět úpravy v jednotlivých attributech, vkládat poznámky apod. Celý procesní model i organizační model lze vygenerovat do HTML formátu a v interaktivní podobě umístit například na firemní intranet.



Celý proces začíná přijetím faktury a jejím následným předáním do účtárny. Tato zahajovací činnost má jeden vstup a do fakturu došlou. Následným krokem je zaevidování faktury do systému firmy. Tato činnosti má opět jeden vstup, kterým je elektronická objednávka. Následuje předání faktury ke kontrole. Poté nastupuje rozhodovací činnost, kterou je kontrola věcného obsahu faktury. Tato rozhodovací činnost má dva výstupy, v případě, že dojde ke schválení, je výstupem faktura schválená. V opačném případě, kdy nedojde ke schválení faktury je výstupem faktura neschválená. V druhém případě, tedy že nedojde ke schválení faktury, je faktura odeslána zpět k dodavateli. Naopak v případě, kdy je faktura schválená, je předána zpět do účtárny, kde dojde k jejímu zaúčtování a

následnému založení faktury do archivu firmy. Takže tento proces může skončit dvěma způsoby, a to vrácením faktury dodavateli, nebo založení faktury do archivu.

3 Teoretická východiska procesního řízení a související problematiky

V každé společnosti existují procesy. Správné řízení těchto procesů s cílem zabezpečit konzistentní tvorbu hodnoty je hlavním faktorem pro konkurenceschopnost a efektivnost společnosti.

3.1 Základní pojmy

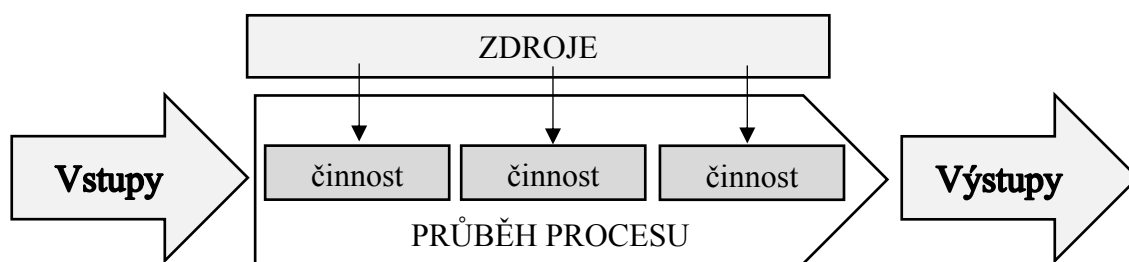
Proces, podnikový proces, podnikový tok

Proces jako takový je možno definovat mnoho způsoby a každý autor uvádí svou vlastní definici. Grasseová et al., (2008) tvrdí, že proces je soubor činností, vzájemně působících nebo vzájemně souvisejících, které poskytují přidanou hodnotu vstupům (při využití zdrojů) a následně je přeměňují na výstupy, které jsou tvořeny pro konečného zákazníka. Řepa (2006) tvrdí, že podnikovým procesem se rozumí souhrn činností, které transformují konkrétní vstupy na výstupy (služby nebo zboží), které jsou určeny pro jiné procesy nebo lidi, přičemž jsou k tomu využívány lidé a nástroje. Dle Basla et al. (2002) je proces tok práce, který postupuje od jednoho člověka k dalšímu, a v případě, kdy se jedná o větší procesy, tak se pravděpodobně jedná o postup z jednoho útvaru ke druhému.

V praxi často dochází k záměně pojmů mezi procesem a projektem. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobená totožnými základními charakteristikami obou pojmů, přesto existují odlišnosti, které pomohou při identifikaci, zda se jedná o proces či projekt. K procesu dochází opakovaně, je tedy specifický právě opakovatelností. Oproti tomu k projektu dochází jednorázově, nelze u něj tedy předpokládat, že bude v budoucnu realizován stejným způsobem a se stejnou posloupností a stejným výstupem. Další podstatnou odlišností je nutnost stanovení jednoznačné návaznosti. U procesů je nutné, aby byla jednoznačná návaznost stanovena, tedy který proces předchází a který následuje. U projektů návaznost není nezbytně nutnou podmínkou (Grasseová et al., 2008).

Podnikový proces je chápán jako objektivní a přirozená posloupnost činností, které se vykonávají s úmyslem dosáhnout daného cíle v určitých podmínkách (Řepa, 2012). Další definici podnikového procesu vytvořili Hammer a Champy (1995). Ti tvrdí, že se jedná o proces, který potřebuje jeden či více vstupů. Následně je vytvářen z těchto vstupů výstup, který má určitou hodnotu pro zákazníka.

Obr. 3.1 Schéma procesu



Zdroj: Upraveno dle Grasseová et al., 2008, vlastní zpracování

Co se týče podnikového toku, je možné definovat tento pojem jako sled událostí, které vytváří proces, jehož podstata se postupně rozvíjí a zapojuje do spolupráce nejméně dvě osoby. Díky tomu vytváří určitou hodnotu pro daného zákazníka, kterému má v konečném důsledku sloužit (Svozilová, 2011).

Procesní role

V průběhu celého životního cyklu procesu podniku vstupuje do podniku řada jednotlivců či skupin, které se daného procesu účastní. Jejich rozdělení je následující:

- **vlastník procesu** – tento jedinec je zodpovědný za samotný průběh podnikového procesu. Jedná se o konkrétní činnosti a to plánování, organizování, monitorování a kontrola. Jeho povinností je taktéž zabezpečit potřebné zdroje, aby mohl proces hladce běžet. V případě, kdy dohází v procesu k odchylkám od požadovaného stavu, je vhodné, aby poskytoval rady účastníkům,
- **účastníci procesu** – jedná se o skupinu pracovníků podniku, která je zodpovědná za vykonávání běžných aktivit na denní bázi. Dle pokynů a standardů stanovených organizací realizují běžnou práci na jednotlivých aktivitách podnikového procesu. Účastníci jsou řízeni vlastníkem procesu,
- **procesní analytik** – zapojuje se v průběhu vyhledávání, analýzy, identifikace a redesignu podnikových procesů. Jeho specifickou oblastí působnosti je modelování procesů. Jeho povinností je podávat zprávy vlastníkovi procesu a managementu podniku ve formě reportů. Procesní analytik úzce spolupracuje hlavně s účastníky procesu a je ve většině případů orientován dvěma směry. První směr je zaměřený na organizační aspekty, výkon a požadavky. Jedná se o business směr. Kdežto druhý směr se zabývá IT a automatizací podnikových procesů,
- **systémoví inženýři** – tato skupina pracovníků je využívána v případech, kdy dochází k implementaci podnikových procesů či redesignu. Spolupracují se všemi ostatními

skupinami, tzn. s procesními analytiky, s účastníky procesu i s vlastníky procesu (Šperka, 2019).

Procesní řízení, procesní přístup

Stejně jako u pojmu proces, tak i u procesního řízení je možné najít v literatuře mnoho definic.

Procesní řízení (Business Process Management) je proces, díky kterému dochází k neustálému zlepšování organizace, zvláště její výkonnosti (BURLTON, 2003).

Procesní řízení je systém, metoda a standart, která zesiluje uskutečnění jakékoli existující teorie managementu. Dále podporuje pohotovější osvojení a vytváření zcela nových teorií do podnikového prostředí (SMITH, FINGAR, 2003).

Šmída (2007) tvrdí, že procesní řízení (management) představuje postupy, systémy, nástroje a metody stálého zajištění té nejvyšší výkonnosti a neustálého zlepšování jak podnikových, tak i mezipodnikových procesů. Tyto procesy vychází z definovaných strategií společností a jejich cílem je naplnění stanovených strategických cílů.

Procesní přístup je jádrem organizace práce ve společnosti, jádrem všech podnikových činností. Jeho účelem je odkrytí procesů a oprostit je od všech činností, které nepřidávají hodnotu a učinit je středem pozornosti. Na základě toho poté vytvářet podnikovou kulturu a infrastrukturu, díky kterým bude docházet k neustálému zlepšování současných procesů a umožní to tak jejich hladké vykonávání (Šmída, 2007).

Aktivita, událost

Ve většině případů jsou všechny procesy spjaté s přítomností aktivit a událostí. Události neboli event, se odehrávají automaticky a nelze u nich určit časový průběh. Pod událostí je možno si představit například dodání materiálu na skladu. Ve většině případů právě určitá událost vyvolává sérii aktivit. V případě, kdy se jedná o událost výše zmíněnou, a tedy dodání materiálu na sklad, spouští se aktivity týkající se kontroly dané dodávky. Tato kontrola zabere organizaci čas, v případě, kdy se jedná o jednoduchou aktivitu a lze ji považovat za jednotku práce, je v tomto případě nazývána jako úloha. Pokud tedy kontrola dodávky probíhá jako srovnání dodaného materiálu s dodacím listem, je možné tuto aktivitu nazvat úlohou. Ovšem v případě, kdy se jedná o složitější kontrolu, kdy dochází k porovnání skutečného množství dodaného materiálu s nákupní

objednávkou, tedy když se jedná o fyzickou kontrolu, dále kontroly veškerých funkcí, je tato kontrola nazvaná aktivitou (Šperka, 2019).

Produkt procesu, hranice procesu

Produktem procesu je chápán výsledek procesu, který se odehrává v podniku nebo v organizaci a je hlavním smyslem proč proces existuje a je zároveň výsledkem výstupu. Produkt může mít buď hmotnou nebo nehmotnou podobu výstupu. Je vytvořený s cílem, aby pokryl přání a potřeby zákazníka a musí splňovat vlastnosti, které přináší určitý prospěch třetí osobě nebo představují konkrétní hodnotu.

Určit hranice procesu je stále těžší, z důvodu, že proces se stává složitější a délka procesů se zvyšuje. Je čím dál častější, že proces prochází i několika organizačními jednotkami či přesahuje hranice společnosti. Je také nutné vnímat dynamiku prostředí, tedy skutečnost, že proces se v určitém okamžiku nachází v nějakém stádiu. Některé události mohou přerušovat či spouštět jiné procesy, na všechny procesy působí rizikové faktory a různé vlivy, kvůli kterým dochází ke změnám v procesech, a to jak spontánních či plánovaných (Šperka, 2019).

3.2 Dělení procesů

Co se týče dělení procesů je možné najít v literatuře různé druhy, jedna z nejvýznamnějších kategorizací je model hodnotového řetězce Michaela Portera. Právě Porter rozdělil procesy do dvou základních skupin: klíčové a podpůrné procesy. Klíčovými procesy označil všechny aktivity, které se podílí na základní tvorbě hodnoty pro organizace. Jedná se o tyto klíčové procesy:

- služby – do této skupiny spadají všechny aktivity, které podporují výkonné využívání produktů a služeb po prodeji a doručení přímo zákazníkovi,
- logistika vstupů – týká se vztahů a všech aktivit s dodavateli, které souvisí s příjmy, distribucí vstupů a uskladněním,
- operativa – veškeré aktivity, které jsou potřebné pro přeměnu vstupů na výstupy (výrobky, zboží a služby),
- logistika výstupů – aktivity, spojené se sběrem, uskladněním a distribucí výstupů,
- marketing a prodej – všechny aktivity, které souvisí s přesvědčováním zákazníka o tom, aby si daný produkt zakoupil a které informují zákazníka o zboží a službách.

Aby mohli fungovat klíčové procesy, je nutná existence podpůrných procesů. Porter jako podpůrné procesy označil především tyto:

- nákup – nákup zdrojů,
- řízení lidských zdrojů – aktivity spojené se zaměstnanci podniku a jejich výběrem, zaměstnáním, školením, odměňováním rozvojem a propouštěním,
- technologický vývoj – tato oblast se týká veškerého vybavení, softwaru, hardwaru, technologických postupů a znalostí, které jsou využívány podnikem v procesu přeměny vstupů na výstupy,
- infrastruktura – díky infrastruktuře dochází k propojení různých částí společnosti. Jsou zde zahrnuty oddělení, jako vztahy s veřejností, účetnictví, finance, právo a také management společnosti (Šperka, 2019).

Další rozdělení procesů definoval Ciencela et al., (2011). V tomto případě se procesy dělí opět na dvě skupiny, přičemž jedna skupina procesů zahrnuje dvě velké podskupiny.

Procesy jsou děleny následovně:

- hlavní procesy – jedná se o procesy, díky kterým dochází k realizaci hlavního předmětu podnikání společnosti. Skládají se z těchto jednotlivých procesů: výroba, nákup, prodej,
- podpůrné procesy – druhá skupina procesů, tedy podpůrné procesy zahrnují také procesy řídicí. Tato skupina procesů zajišťuje vstupy, bez kterých by se ostatní, především potom hlavní procesy, neuskutečnily.

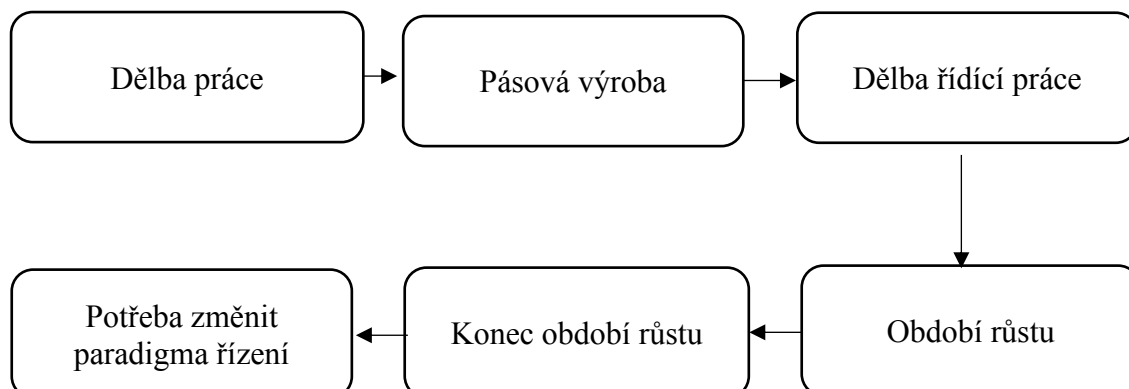
Vzhledem ke skutečnosti, že v této diplomové práci bude využit program ATTIS, ve kterém jsou procesy rozděleny do tří skupin: hlavních, podpůrných a řídicích procesů, bude využit v praktické části diplomové práce právě tento typ dělení procesů.

3.3 Historický pohled na procesní řízení

Aby bylo možné lépe pochopit, z jakého důvodu podniky stále častěji využívají procesní řízení, jaké jim přináší výhody a nevýhody, je nutné si představit velmi stručný historický vývoj BPM.

V níže uvedeném obrázku je možné vidět základní zlomy v historii vývoje řízení podniků, které uvedli autoři Hammer a Champy (2000).

Obr. 3.2 Schéma historie vývoje řízení podniků



Zdroj: Upraveno dle Hammer, 2000, vlastní zpracování

Jako první zásadní zlom v historii vývoje řízení je možné uvést dělbu práce. Jedná se o rozdělení práce na jednotlivé úkony, které umožňují úzkou specializaci práce. Díky tomuto rozdělení dochází k prudkému růstu kvalifikace a má to značné důsledky ve vnitřním uspořádání firem, následně i ve vztazích mezi jednotlivými firmami a v uspořádání celého trhu.

Dalším mezníkem je pásová výroba, za jejíž vznikem stojí Henry Ford. Právě on zavedl pás, pomocí kterého práce přicházela k dělníkům. Zlepšení pásové výroby nemělo takové efekty jako Smithova dělba práce, ovšem díky pásové výrobě došlo k obrovskému nárůstu produktivity.

Co se týče dalšího významného zlomu, jedná se o Sloanovu aplikaci dělby práce v managementu. Díky tomu docházelo k tvorbě zcela nezávislých divizí v podniku. Kvůli nezávislosti divizím docházelo ke zvyšování jejich efektivity, ale na druhou stranu to mohlo na firmu působit velmi negativně. Je tomu tak z důvodu, že jednotlivé divize si stanoví své individuální cíle, které mohou být v rozporu s ostatními cíli dalších divizí. Následně dochází k dosahování efektivnosti jednotlivých divizí na úkol celé společnosti.

Dalším důležitým obdobím, které je vhodné zmínit co se týče historie vývoje řízení podniků, je tzv. období růstu. Díky zlepšování organizace práce a růstu efektivnosti, docházelo k růstu průmyslu a vývoji technologií. K vývoji technologií nejvíce přispěly světové války, které zároveň pomohly zachovat nenasyčenost poptávky. Právě nenasyčenost poptávky byla později definována jako základní pilíř tohoto období.

Vývoj a využívání technologií mělo za následek zásadní změny ve způsobu i organizace práce.

Následovalo konec období růstu, kdy došlo ke zhroucení právě onoho hlavního pilíře, tedy nenasycenosti poptávky. Stalo se tak z mnoha důvodů, především hlavně díky rozvoji dopravy a výroby, kvůli kterým se firmy staly produkčně schopnějšími. Jednoduše řečeno, firmy vyráběly více produktů a zákazníci je nestíhali konzumovat (Řepa, 2012).

Z důvodu všech výše uvedených zlomů a období, bylo potřeba učinit řadu změn v oblasti řízení podniků. Mezi současným prostředím (postindustriální éra) a érou industriální jsou totiž velké rozdíly. Jak tvrdí Hammer a Champy (2000), existují tři hlavní fenomény v současné době, tzv. tři C. Patří sem zákazníci, konkurence a změna. Co se týče prvního fenoménu, v industriální sféře bylo hodně zákazníků, jejichž potřeby firmy nedokázaly uspokojit, dnes je ovšem zákazníků nedostatek. Zákazník je pánem a je to právě on, který si vybírá, od jaké firmy daný produkt koupí. Tato převaha zákazníků je následkem rostoucího významu nevýrobních profesí. Dříve byla nejdůležitější práce dělníků (organizace jejich práce). Dnes roste význam profesí, které se týkají marketingu, obchodu a celkově profesí, které zkoumají jednotlivé aspekty daného trhu.

Nejenom zákazník, ale i konkurence prošla změnou. Dříve si firmy (vyrábějící srovnatelné výrobky) konkurovaly hlavně cenou. V postindustriální éře cena nehraje až tak velkou roli, je samozřejmě důležitá, ale dalším konkurenčním faktorem se stává kvalita, variantnost provedení, nebo služby spojené s výrobkem atd. Firmy, které nově přichází na trh, se utvářejí podle konkrétní situace, kdežto existující firmy se musí přizpůsobit novým podmínkám na trhu a ve většině případů to trvá dlouho. Tudíž, ani firmy působící na trhu dlouho nemají vůbec nic jistého.

A jako posledním a zároveň možno říci i nejdůležitějším fenoménem je změna. V dnešním podmínkách, tedy kdy je nedostatek zákazníků a dochází k neustálému zesilujícímu tlaku konkurentů, je nutné provádět neustálé změny. Celková doba vývoje výrobků se rapidně zkracuje a produkty se neustále inovují. V dnešní době firmy nemůžou spoléhat na osvědčené postupy z dřívějších let, naopak musí být mnohem více flexibilnější, protože právě čas rozhoduje.

Kromě změn, které uvádí Hammer, došlo k celé řadě dalších změn. Jedna ze změn se týká kvalifikace zaměstnanců. Dříve bylo běžné, že nebyl dostatek kvalifikovaných

pracovních sil. Pro firmy byl velký problém nalézt zaměstnance pro některé nové profese. Dnes je na trhu vysoký počet kvalifikovaných odborníků, kteří jsou zároveň i flexibilní a dokáží se přizpůsobit požadavkům, které po nich organizace vyžadují. Dále je téměř nutností zmínit obrovský pokrok a rozvoj v informačních, dopravních a také komunikačních technologiích. Všechny tyto technologie a možnosti jejich využití zcela boří rozdíly mezi pobočkou, která se nachází na druhé straně světa a pobočkou naproti přes ulici.

3.4 Základní rozdíly mezi funkčním a procesním přístupem

Funkční přístup

Funkční řízení bylo poprvé definováno v roce 1776 známým ekonomem Adamem Smithem. Filozofie funkčního přístupu spočívá v rozebrání práce na ty nejjednodušší operace tak, aby je mohli dělat i nekvalifikovaní pracovníci. Praktické uplatnění této filozofie ve velkém měřítku proběhlo v továrnách dalšího známého ekonoma Henryho Forda. Ten sloučil výhody funkčního přístupu a možnosti, které poskytovaly nové stroje (jeden člověk mohl zastávat práci více lidí). Efektem toho byl vynález pásové výroby, která byla poprvé zavedena právě v jeho továrnách. Díky tomuto přístupu docházelo ke zvyšování výkonnosti pracovníka, zrychlení jeho práce, úsporám času a ke zvýšení celkové produkce. Pokud se tedy zaměříme na charakteristické znaky funkčního přístupu, jedná se zejména o dělení práce mezi jednotky zformované na základě jejich odborností. Tomuto dělení odpovídá dále organizační struktura společnosti, která je rozdělena na útvary, přičemž každý útvar vykonává dílčí činnost procesu.

Dalším základním znakem tohoto přístupu je důraz kladený na dovednosti jednotlivých zaměstnanců, které mohou být omezeny pouze na jednoduché činnosti. Poté dochází ke sdružování dovedností do funkčních celků, které vyžadují kontrolní a koordinační místa. Dopadem tohoto bývá nadměrné množství pracovníků, kteří nepřidávají hodnotu a jejich loajalita se vztahuje k funkčnímu celku nikoli k celé organizaci.

Tento přístup může v některých případech vyvolávat nadbytečné či duplicitní činnosti, nebo kvůli němu dochází k nejednoznačnému určení kompetencí, zvláště v případech, kdy je nutné přiřazení kompetencí za výsledek procesu.

Procesní přístup

Co se týče druhého přístupu k řízení a pro nás důležitějšího, jedná se o procesní přístup. Jako základní charakteristiku procesního přístupu je definovaná schopnost reagovat na rozdílné požadavky jednotlivých zákazníků a jejich následné naplnění. Tento přístup umožňuje organizaci flexibilní přechod od požadavků jednoho zákazníka ke zcela odlišným požadavkům zákazníka jiného. Umožňuje tedy přejít od velkého množství jednoho specifického produktu k taktéž velkému množství rozličných produktů. Tento přechod je uskutečňován při zvýšení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti procesů a činností v organizaci.

Podstatu, tedy jádro procesního řízení definuje právě jeho cíl. Přičemž cílem procesního řízení je rozvíjení a optimalizování chodu organizace takovým způsobem:

- aby hospodárně, efektivně a účelně reagoval na požadavky zákazníka,
- který definuje pracovní proces jako ucelený sled činností přes celou organizaci a definuje osobní zodpovědnost za proces,
- který vyhodnocuje a sleduje každý proces, nastavuje systém měření výkonnosti jednotlivých procesů.

To všechno je prováděno tak, aby:

- byla dodržena kvalita výsledných procesů, která je daná měřitelnými ukazateli,
- docházelo k optimálnímu využívání dostupných zdrojů,
- byla neustále zvyšována výkonnost organizace na základě předem známých a měřitelných ukazatelů.

Existuje celá řada metod a technik využívaných ke zvyšování úspěšnosti a výkonnosti organizací, které zahrnují právě procesní přístup. Jedná se například o Demingův cyklus, Balanced Scorecard, Model CAF atd. Úspěch jednotlivých metod není závislý na rychlosti, jakou jsou uvedeny do praxe či výbornými poradci. Hlavním faktorem jejich úspěchu je právě důslednost prosazování procesního přístupu, při trvalé a jednoznačné podpoře vrcholového managementu (Grasseová et al., 2008).

Aby bylo docíleno správného uplatňování procesního řízení, je nutné dodržet následujících deset principů procesního řízení:

1. komprese a integrace prací – jedná se o vyloučení nepotřebných (zbytečných) činností, doplnění těch, které chybí a inovací činností, které jsou prováděny neefektivně,

2. delineralizace prací – práce je vykonávána v běžném sledu,
3. nejlepší místo pro práci – vykonávání práce v místě, kde je to nejvýhodnější. Neberou se v potaz jak hranice funkčních útvarů, oddělení ani dokonce podniků,
4. uplatnění týmové práce – procesy jsou zaopatřeny pomocí nezávislých týmů. Tyto týmy mají dostatečnou pravomoc, aby byla jejich motivace přímo spjata s přidanou hodnotou pro zákazníka,
5. procesní zaměření motivace – motivace je spjata přímo s přidanou hodnotou pro zákazníka,
6. odpovědnost za proces – vlastník procesu nese odpovědnost za proces, především za jeho efektivnost, co se týče dlouhodobého horizontu,
7. variantní pojetí procesu – všechny procesy mají několik variant provedení. Jakou volbu varianty zvolit závisí na mnoha faktorech, jedná se např. o trh, výstup, dostupnost zdrojů či typ požadavků na vstup,
8. 3S (samořízení, samoorganizace a samokontrola) – jedná se o naprostou nezávislost týmu,
9. pružná autonomie procesních týmů – struktura jednotlivých procesních týmů je sestavena způsobem, který umožňuje tým pružně přizpůsobit zcela novým požadavkům,
10. znalostní a informační bezbariérovost – jedná se o odstranění veškerých znalostních a informačních překážek (Drahotovský, Řezníček, 2003).

3.5 Omezení a přínosy procesního řízení

Je samozřejmé, že většinu zaměstnanců i manažerů v každé organizaci bude zajímat co jim změny, související s přechodem na procesní řízení přinesou, ba dokonce jaká jsou jejich rizika a omezení. Bohužel, téměř většina pozitivních přínosů procesního řízení je prezentována pouze verbální podobou. Následující řádky jsou pouhým pokusem o souhrn těchto přínosů, upraveno dle Cienciala et al., (2011):

- pravomoci jednotlivých lidí v procesech jsou jasně definovány,
- u pracovních postupů dochází k jejich zjednodušení a zprůhlednění,
- stávající organizační struktura je zeštíhlena,
- vzniká podnět pro využívání outourcingových služeb pro obvykle obslužné nebo podpůrné procesy,
- orientace na klíčové procesy,
- rozhodovací úlohy na úrovni středního managementu se stávají jednodušší,

- dochází ke zvyšování výkonnosti, jak celých procesů, tak i lidí,
- podpora IS,
- důvěra zákazníků (interních, externích) ve výstupy procesů se zvyšuje,
- primární orientace na zlepšení procesů, sekundární orientace na zlepšení produktů,
- zvýšení disciplíny (pracovní i technologické),
- spokojenost zaměstnanců se zvyšuje,
- využívání novodobých metod a nástrojů řízení atd.

Mezitímco výše uvedené přínosy mají spíše univerzální charakter a jsou následně příčinou zvyšování výkonnosti a snižování nákladů, otázka omezení spojených se zaváděním procesního řízení je velmi často spojená s konkrétním prostředím každého podniku. To, co může být v jednom podniku považováno za velkou bariéru, v jiném podniku to nemusí být vůbec problémem. Zde je uvedený zobecněný výčet omezení a překážek, které nastávají po zavedení procesního řízení:

- nedostatek vůle k zavedení změn ve všech úrovních managementu,
- obavy zaměstnanců ze sesazení z jejich pracovních funkcí,
- nedostatečná komunikace předpokládaných efektů a důvodů transformace na procesní řízení,
- definované cíle přechodu na procesní řízení jsou nejasně definovány,
- zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů je v malé míře,
- nevědomost o nástrojích a metodách používaných při procesním řízení,
- strach zaměstnanců z propuštění z organizace,
- vlastníci organizace nemají zájem o podobné projekty, jelikož jejich hlavním zájmem je tvorba zisku.

3.6 Základní etapy implementace procesního řízení

Proces přechodu na procesně řízenou organizaci je vždy dlouhodobý a složitý projekt. Během tohoto projektu je možné rozlišit základní etapy a fáze, uvedené na obrázku 3.4 Jednotlivé základní etapy a fáze. Zde je využit ověřený Demingův P-D-C-A cyklus. V rozsahu jeho čtyř hlavních fází je vymezeno osm etap projektu zavádění procesního řízení. Dodržení těchto jednotlivých fází, respektive etap, je velmi důležité v každé organizaci. Nebere se v úvahu ani velikost společnosti, typ procesu, či forma vlastnických vztahů.

Obr. 3.3 Jednotlivé základní etapy a fáze Demingova cyklu

P „Plan“	1. Definování podnikové strategie 2. Jmenování týmu pro zavedení procesního řízení 3. Zpracování plánu projektu
D „Do“	4. Identifikace procesů 5. Vytvoření a zavedení systému procesů
C „Check“	6. Měření a přezkoumání výkonnosti procesů
A „Act“	7. Standardizace procesního řízení 8. Zlepšování procesního řízení

Zdroj: Upravené dle Cienciala et al., (2011), vlastní zpracování

Co se týče jednotlivých etap implementace procesního řízení, výchozím krokem musí být vždy prověření vhodnosti a definování strategie podniku.

Další, stejně důležitou etapou je jmenování týmu, který je určen k zavedení procesního řízení do podniku. Složení daného týmu by mělo odrážet celkovou velikost organizace, nutné znalosti členů týmu, náročnost a charakter procesů a mnoho dalších faktorů. Součástí týmu by měla být řídicí skupina, která se nachází na vrcholu organizační struktury projektového týmu. Tato řídicí skupina má být složena ze zástupců top managementu. Další velmi důležitou složkou organizační struktury projektového týmu je manažer projektu. Tento člen projektového týmu má být jmenován top managementem. Má to být člověk se všemi potřebnými pravomocemi a odpovědnostmi, který má zkušenosti s vedením projektů v podniku. Mezi jeho hlavní odpovědnost patří odpovědnost za kvalitní provedení zadání a účinné využití zdrojů, které jsou mu přiděleny. Co se týče jeho pravomocí, jedná se například o rozhodování, jaké bude další složení projektového týmu. Co se týče projektového týmu, je zřejmé, že bude potřebovat jak finanční, tak technické zdroje, připravené lidi a podporu IS.

Jeden z prvních úkolů, který má manažer projektu na starost je vypracování akčního plánu, a to včetně časového harmonogramu a plánování zdrojů materiálních, lidských i finančních.

Co se týče týmových úloh, jako první týmovou úlohou je pravděpodobně určení procesů ve shodě s obecnými pravidly. Při této úloze by se mělo využívat nástrojů jako jsou brainstorming, multihlasování apod., přičemž výstupem by měla být shoda, kolik a

jak usprádaných procesů bude mít podnik. Jakmile dojde k vyjasnění této otázky a vrcholové vedení to odsouhlasí, může dojít k zahájení aktivit souvisejících se zavedením a vytvořením systému procesů. V rámci třetí fáze Demingova cyklu, a tedy fázi „Check“, je zahájeno měření a monitorování výkonnosti individuálních procesů a náležitými způsoby uplatněno přezkoumání systému procesů. V případě, že měření a přezkoumání prokáže, že bylo dosaženo stanovených cílů projektu díky zavedení procesního řízení, měla by následovat jeho standardizace. A z důvodu, že i procesní řízení, jako všechno ostatní, má možnost se zlepšovat a rozvíjet, je právě poslední etapa Demingova cyklu věnována právě tomu (Cienciala et al., 2011).

3.7 Zobrazovací prostředky pro procesy

Pracovníci (systémoví i řídicí), kteří se věnují podnikovým procesům, potřebují při vykonávání své práce používat náležité metody pro formulaci průběhu a obsahu procesů. Mezi nejjednodušší způsoby, jak zachytit procesy, je využití grafického znázornění.

Grafické znázornění je prostředek, pomocí kterého lze zobrazit představy a myšlenky, které jinými způsoby zobrazit nelze, nebo ne tak jednoduše, jednoznačně, přesně a hlavně komplexně. V grafické formě má velký význam standardizace konkrétně používané metody, která se vyznačuje symboly, pojmy a pravidly.

Existuje mnoho metod, které využívají grafické znázornění. Zde budou uvedeny pouze ty zobrazovací prostředky vhodné pro podnikové procesy, které jsou pochopitelné, jak pro řídicí, tak řadové pracovníky, jednoduché a ověřené v praxi. Jde o konkrétní dva zobrazovací prostředky pro podnikové procesy. Jsou jimi procesní mapa a vývojový diagram. Vývojové diagramy a procesní mapy se vzájemně kombinují. V případě, kdy dochází ke zobrazení podnikových procesů, postupuje se v následujících dvou krocích:

1. sledování podnikových procesů ve své jednoduše (celistvosti) v procesní mapě, která ukazuje existenci procesů v podniku,
2. každý proces, který je obsažen v procesní mapě je zobrazen diagramem.

Procesní mapa

Pořadí a vzájemné působení určitých procesů v podniku představuje právě procesní mapa. Je z ní zjevné:

- jaké procesy existují v podniku,

- které vztahy se vyskytují díky procesům mezi dodavateli a (vnitřními) zákazníky,
- díky kterým procesům je podnik spjat se svými dodavateli a (externími) zákazníky.

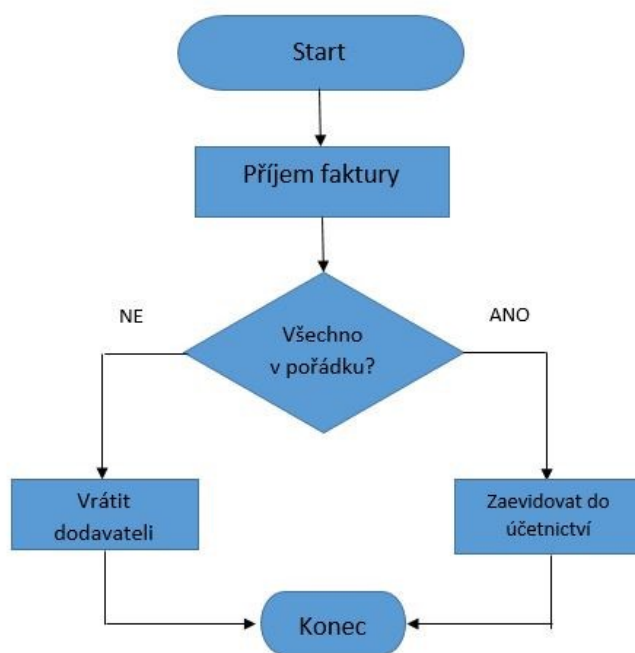
Procesní mapa má stejný význam pro procesní organizaci, jako má pro strukturní organizaci organizační schéma. Pro zhotovení procesní mapy musí být jednotlivé podnikové činnosti logicky shrnuty do procesů. Abychom předešli možným záměnám procesů a útvarů, je vhodné, aby byly veškeré procesy uvedené v procesní mapě pojmenovány tak, aby bylo zřejmé jejich odlišení od ostatních útvarů. Z důvodu, že procesní mapa poskytuje pouze přehled, nenalezneme v ní žádné dodatečné informace ohledně procesů. Tento přístup je stejný jako u organizační struktury, kdy se taktéž nedoplňují konkrétní úkoly existující v daných útvarech. Stejně tak z procesní mapy není zřejmé, které vztahy vstup-výstup se nachází v procesech, jaké procesní kroky za sebou následují atd.

Při tvorbě procesní mapy je důležité ze všeho nejdříve rozhodnout, které (existující) procesy je opravdu nutné zohlednit. Procesní mapa by měla zobrazovat pouze ty procesy, které splňují dva základní znaky:

- pravidelná opakovatelnost procesů,
- odkrývají důležitou část činnosti podniku.

Procesy, které nastávají pouze zřídka a podíl na zisku a obrátu je malý, v procesní mapě zobrazeny nebudou, jedná se například o aktivity národního charakteru. Při vyhotovení procesní mapy je nutné dbát na fakt, že v ní musí být zobrazeny pouze procesy, nikoliv jiné prvky (Hučka et al., 2017).

Obr. 3.4 Jednoduchá procesní mapa

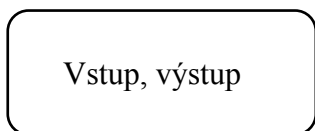


Zdroj: Vlastní zpracování

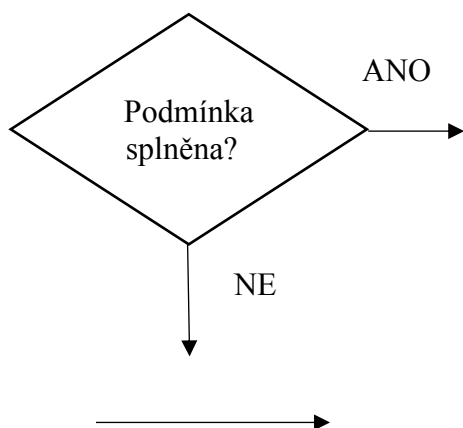
Vývojový diagram

Ve chvíli, kdy dojde ke zjištění procesů, které se v podniku vyskytují, prostřednictvím procesní mapy, následuje fáze, ve které se zabýváme jednotlivými procesy. Každý jednotlivý proces z procesní mapy je zobrazen formou vývojového diagramu. Právě snadné vyhotovení a jejich názornost jsou hlavními výhodami vývojových diagramů.

Jak uvádí Hučka et al., (2017) ve vývojových diagramech se využívá řada symbolů. Mezi základní symboly jsou řazeny právě tyto:

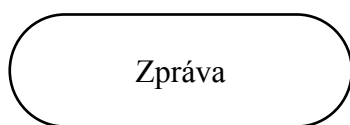


Při vstupu je nutné, aby bylo jasné pojmenováno, která situace či událost zahajuje proces. Co se týče výstupu, musí být přesně označeno, jaké výsledky jsou k použití po realizaci procesu.

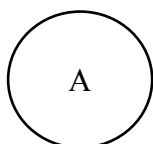


Tento symbol (kosočtverec) znázorňuje situaci, ve které dochází k rozvětvení podle skutečnosti, zda je podmínka splněna, či nikoli.

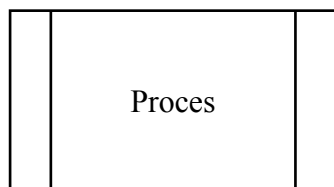
Šipka znázorňuje posloupnost jednotlivých procesních kroků.



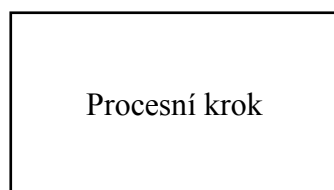
Tento symbol znázorňuje konkrétní zprávu na kterémkoli nosiči dat (ústní informace, písemný dokument apod.).



Spojka.



Proces, který je podrobně zobrazen v jiném vývojovém diagramu. Díky tomuto symbolu je možné zjednodušit diagram a dosáhnou tak lepší srozumitelnosti.



Měl by být označen způsobem, který vyjádří obsah činnosti názorným výrazem.

4 Analýza vybrané společnosti z hlediska řešené problematiky

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na představení konkrétní společnosti, pro kterou bude následně vytvořena procesní mapa. V podkapitole představení společnosti bude uvedeno, jakým podnikáním se daná firma zabývá, kde toto podnikání provozuje, dále bude uvedena právní forma této společnosti a mimo jiné i její organizační struktura. Produkty společnosti budou rozebrány podrobněji. Druhá část této kapitoly bude zaměřena na analýzu podnikatelského prostředí společnosti, ve kterém společnost podniká. Pro analýzu podnikatelského prostředí budou využity metody, které jsou podrobněji rozebrány v teoretické části této diplomové práce.

4.1 Představení firmy

Společnost xy je firma, která působí na trhu už několik desítek let a zároveň je velkým výrobcem válcovaných polotovarů z hliníku a obalových materiálů v tuzemsku. Hlavním předmětem její podnikatelské činnosti je tedy výroba obalových materiálů a výroba válcovaných polotovarů z hliníku a jeho slitin. Společnost zaměstnává více než 800 lidí.

Kromě hlavního předmětu podnikání Společnost xy provádí řadu služeb, jde například o:

- vodoinstalérství,
- opravy silničních vozidel,
- pronájem nemovitostí,
- revize, opravy, montáže a zkoušky elektrických zařízení,
- obráběčství,
- modelářství,
- slévárenství,
- kovářství,
- motorová doprava atd.

Právní forma této společnosti je akciová společnost, jejíž akciová struktura je následovná. Základní kapitál společnosti je tvořen akciemi na majitele, se jmenovitou hodnotou 50 000 000 Kč, které jsou v podobě dvou kusů rozděleny mezi akcionáře. Dalších 15 ks listinných akcií, jejichž nominální hodnota každé akcie je ve výši

1 000 000 Kč a 300 ks takéž listinných akcií, ale nominální hodnota těchto akcií je 500 000 Kč.

Sídlo společnosti

Sídlo Společnosti xy se nachází v Moravskoslezském kraji. Nachází se zde již od samého založení společnosti. Společnost xy nemá v současné době žádnou pobočku, ani jinou část obchodního závodu v zahraničí, ani v jiném městě v rámci České republiky. V Moravskoslezském kraji, kde Společnost xy sídlí, je pravidelně nejvyšší podíl nezaměstnaných osob, vůči ostatním krajům České republiky. Většina zaměstnanců společnosti jsou zároveň i obyvateli města, ve kterém Společnost xy sídlí. Zbylá většina zaměstnanců dojíždí do společnosti z okolí. Pár zaměstnanců, cca deset jsou cizinci. Bylo nutné, aby firma najala i zahraniční zaměstnance, aby doplnila stavy zaměstnanců. Těmto zaměstnancům hradí společnost ubytování a stravování. Sídlo společnosti se nachází ve velkém areálu, který vlastní Společnost xy. V tomto areálu se takéž nachází jídelna, kde mají možnost zaměstnanci zvýhodněného stravování. Jídelna neposkytuje obědy pouze svým zaměstnancům, ale i ostatním obyvatelům města, kteří mají možnost si jídlo převzít do jídlonosičů a sníst si ho v pohodlí domova. Do areálu společnosti je možný vstup dvěma hlavními branami, které jsou od sebe vzdálené cca 3 km. V areálu společnosti se nachází 4 velké výrobní haly. Areál je ohraničený z jedné strany silnicí a z druhé strany řekou, z toho důvodu je areál velmi dlouhý a dostat se z jedné strany na stranu druhou je časově náročné. Zvláště nepříjemné je to pro zaměstnance, kteří pracují na jednom konci areálu a musí se dostat v obědové pauze na úplně opačný konec areálu, kde se nachází jídelna společnosti.

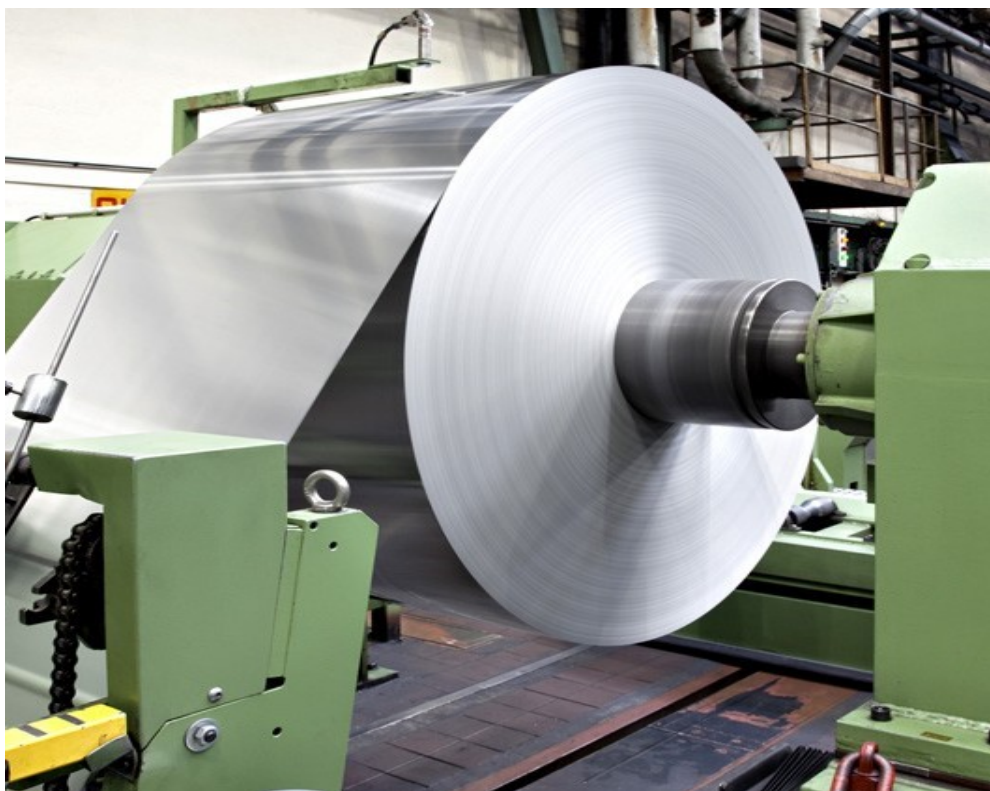
Produkty společnosti

Společnost xy vyrábí řadu produktů, které je možno využít v mnoha oblastech průmyslu. Přičemž hlavním složkou všech těchto produktů je právě hliník nebo jeho slitiny. Hlavní skupiny produktů:

- obaly na bázi hliníku – tato skupina produktů bude níže podrobněji rozebrána,
- hliníkové misky – misky vyrobené z hliníkové fólie jsou perfektním obalem pro uchovávání lahůdek a hotových jídel. Hodí se dále také pro balení pečiva či cukrářských výrobků. Vysoké teploty při pečení ba naopak nízké teploty při mražení snášejí hliníkové misky bez problémů,

- hliníkové fólie – Společnost xy vyrábí tři druhy hliníkových fólií. Jedná se o fólie využívané pro: čokoládovny, zušlechtovny, izolaci a další technické aplikace,
- fólie pro domácnost – jedná se o fólie vytvořené z hliníkové slitiny, které mají tyto charakteristické vlastnosti: nízká hmotnost, výborné bariérové vlastnosti a hygienická nezávadnost,
- fólie pro tepelné výměníky – v této oblasti Společnost xy vyrábí dva druhy fólií a to “pájený finstock“ a “mechanický finstock“. Pájený finstock je fólie vytvořená z modifikované hliníkové slitiny a většinou je využíván k výrobě vlnovců používaných v automobilových výměnících. Co se týče mechanického finstocku, jedná se o pás z hliníkových slitin a hliníku, který se používá pro vzduchotechnické potrubí, dále také výměníky rekuperátorů atd.,
- profal – tento produkt společnosti, je pás vytvořený ze slitiny hliníku. Profal se využívá na fasády a střešní krytiny díky jeho vlastnostem, které jsou následující: nízká hmotnost, perfektní plasticita, odolnost vůči korozi, schopnost recyklace a estetický vzhled. Je vhodný jak pro průmyslové, tak památkové objekty, či novostavby,
- plechy – plechy Společnost xy vyrábí dvěma způsoby a podle toho jsou dále děleny. Mohou být válcované za tepla či za studena. V případě plechů válcovaných za tepla se většinou používají v automobilovém a leteckém průmyslu. Plechy válcované za studena se používají ve stavebnictví, elektrotechnice, strojírenství a mnoha dalších oblastech,
- svitky – Společnost xy poskytuje svitky ve dvou podobách. První podoba je svitek v přírodním stavu, který je bez jakýchkoliv povrchových úprav. Druhá varianta je svitek, který je nalakovaný. Svitky je možno využívat ve stavebnictví, elektrotechnice či strojírenství,
- kotouče – jedná se o ploché výrobky z hliníkových slitin a hliníku vyrobené z materiálu, který je válcovaný za studena vystřihováním nebo vysekáváním. Kotouče se následně využívají například při výrobě řetězových kol, kuchyňských nádob či dopravních značek.
- flexibilní obaly na bázi hliníku – do této skupiny spadají produkty jako jsou allobal, sáčky v rolích, fólie v rolích apod.

Obr. 4.1 Svitek



Zdroj: Firemní stránky

Co se týče první skupiny produktů, obaly na bázi hliníku, společnost rozlišuje jednotlivé obaly, dle průmyslu, ve kterém jsou následně využívány a vrstev obalů. Jejich rozdělení je následující:

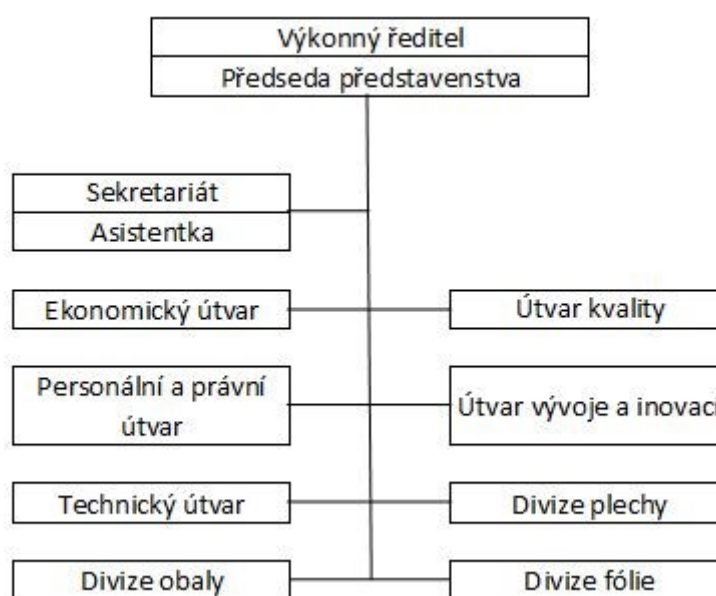
- Tabákový průmysl – v tomto průmyslu se používají dva typy obalů. Prvním je vícevrstevný laminát. Tento konkrétně dvouvrstevný laminát, vytváří tabákovou fólii, která se využívá u vnitřního obalu krabiček cigaret. Vícevrstevný laminát je vyroben pomocí technologie kaširování (podlepení). Jde o podlepení hliníkové fólie papírem, při použití speciálního lepidla. Druhým typem obalů je metalizovaný papír. Tento papír je opět využíván u vnitřního obalu krabiček cigaret, akorát je při jeho výrobě využívána jiná technologie, a to konkrétně technologie metalizace.
- Mlékárenský průmysl – co se týče mlékárenského průmyslu, vyrábí Společnost xy pět obalů:
 - víčka a víčkové fólie,
 - obaly pro tavené sýry – tloušťka těchto obalů je závislá na záruční době tavených sýrů,

- obaly pro máslo, tvarohy a tuky – tento obal je speciální díky své zvýšené odolnosti vůči vodě a tukům,
- obaly pro zrající sýry – tento obal je vzdušný, což umožňuje zrání sýra během inkubační doby, zachování daného aroma, a kromě jiného také antibakteriální ochranu výrobku.
- Farmaceutický průmysl – pro balení léčiv Společnost xy vyrábí blistrové fólie. Tato blistrová fólie svými požadavky splňuje potřebnou kvalitu, především svojí nepropustností substancí, které jsou obsaženy v zabaleném léku a také naopak zamezí pronikání veškerých škodlivých látek pro lidský organismus z obalu do léku.

Organizační struktura

Organizační struktura Společnosti xy, tedy alespoň její stručné schéma má následující podobu.

Obr. 4.2 Organizační schéma Společnosti xy



Zdroj: Interní dokument Společnosti xy, vlastní zpracování

V čele celé společnosti stojí výkoný ředitel. Tento výkoný ředitel je zároveň i předseda představenstva společnosti. Jelikož právní forma společnosti, jak bylo již výše zmíněno, je akciová společnost, znamená to, že orgány dané společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. A právě představenstvo společnosti je statutárním orgánem, přičemž jeho členové mají zabezpečovat vedení společnosti.

Dalším článkem v organizační struktuře je sekretariát. Sekretariát je stejně jako všechny ostatní články podřízen výkonnému řediteli. Sekretariát je tvořen jednou sekretářkou, jejichž náplň práce je následující. Sekretářka by měla být vždy při ruce výkonnému řediteli, měla by komunikovat s dodavateli a odběrateli, starat se o přípravu dokumentů pro jednotlivé útvary atd.

Ekonomický útvar Společnosti xy zahrnuje mnoho dalších úseků. Spadá sem úsek informačních technologií, který má na starost správu intranetu, aktualizaci webových stránek společnosti či údržbu a správu veškeré výpočetní techniky. Dále má ekonomický útvar na starosti daně a účetnictví společnosti, platební styky, kromě jiného také nákup veškerého materiálu, který firma potřebuje pro následnou výrobu produktů.

Personální a právní útvar je taktéž velmi důležitým úsek ve společnosti. Personální útvar má na starosti nábor nových zaměstnanců, jejich odměňování, školení a výplatu jejich mezd. Co se týče právního útvaru, spadá pod něj bezpečnost práce, environmentální oddělení, dále také hasiči, či pošta a propagace. Personální a právní útvar zajišťuje také úklidové služby, stravování ve společnosti a CSR.

Dalším útvarem společnosti je technický útvar, který se stará o veškeré investice Společnosti xy. Investice společnosti mohou mít podobu investic do strojírenství, elektroniky či stavebnictví.

Útvar kvality se zabývá kvalitou jednotlivých výrobků vyrobenou Společností xy. Pod tento útvar spadá také úsek metrologie, laboratoře, reklamace a technický servis. Společnost xy provádí tři základní kontroly a to vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, které jsou taktéž dalším článkem útvaru kvality.

Další velmi důležitou částí organizační struktury je divize plechy. Tato divize je rozdělena na dvě hlavní části, a to výrobní úsek a technologii. Co se týče první části, tedy výrobního úseku, spadá sem mnoho různých oblastí. Jedná se o oblasti typu výroba plechů, brusírny, tavírny, válcovny, či tvarovací linky. Jedná se tedy o všechny provozy, které jsou nutné k samotné výrobě daných plechů. V části technologie plechů dochází k zavádění a neustálému zlepšování technologických procesů. Výrobní úsek plechy k dnešnímu dni zaměstnává okolo 150 zaměstnanců.

Divize obaly je opět rozdělena na výrobní úsek a technologii, týkající se obalů. Ve výrobním úseku se nachází dvě oddělení, kterými jsou sklady a příprava tisku. Příprava tisku zahrnuje technologii tisku, přípravu barev, mísárnu barev a výrobu

tiskových forem. Kromě dvou oddělení se ve výrobním úseku nachází také dva provozy výroby obalů. V prvním provozu výroby obalů dochází k podlepování lepidlem a nachází se zde lakovací stroj. V druhém provozu dochází k podlepování obalů voskem. V úseku technologie se nachází tři oddělení, kterými jsou provozní technologie, technická příprava výroby a normalizace. Všechny tyto oddělení dopomáhají k neustálému zlepšování všech procesů v rámci divize obaly.

Co se týče divize fólie, je taktéž tato divize rozdělena na výrobní úsek a úsek technologie. Ve výrobním úseku se nachází brusírna, kontilití, válcovna fólií, nůžkárna, balení výrobků a samotná výroba fólií. Výrobní úsek fólie zaměstnává ke dnešními dni okolo 190 zaměstnanců.

4.2 Podnikatelské prostředí

Tato část bude zaměřena na zkoumání jak vnitřního, tak vnějšího podnikatelského prostředí, ve kterém se Společnost xy nachází. Ke zkoumání prostředí budou použity metody uvedené v teoretické části diplomové práce.

4.2.1 PEST analýza

Jako první použitá analýza vnějšího prostředí je analýza PEST, která obsahuje čtyři hlavní oblasti. Tyto oblasti působí na Společnost xy.

Politické faktory

Základními politickými faktory, které ovlivňují Společnost xy v jejím podnikání jsou v každém případě stabilita vlády a dále také zákony či vyhlášky, které mají na podnikání velký vliv. Společnost xy se stejně jako většina jiných společností zajímá a stará o to, aby bylo podnikání v souladu s právními předpisy, které jsou aktuální. Tato společnost se musí řídit především těmito zákony:

- občanský zákon – zde je možné nalézt mnoho definic pojmů typu, kdo je to osoba, právnická či fyzická atd.,
- zákon o obchodních korporacích – přesněji zákonem č. 104/1990 Sb. Zákon o akciových společnostech,
- zákoník práce – tento zákon Společnost xy velmi využívá v souvislosti se zaměstnáváním osob. Je zde uvedeno, co je to pracovní poměr, jaké jiné dohody lze uzavírat mimo pracovní poměr, či BOZP.

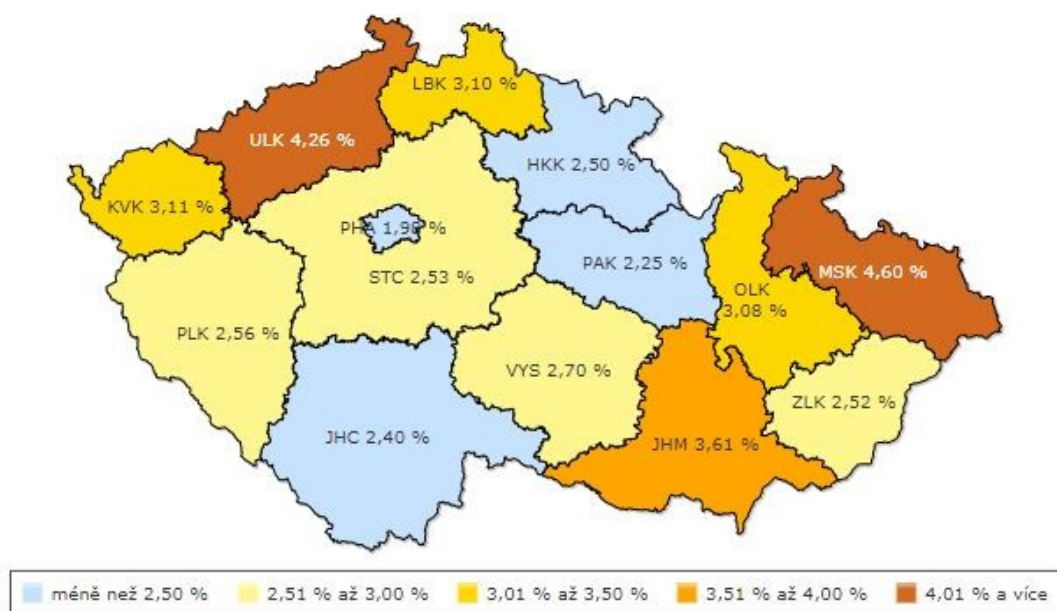
Ve společnosti je zaveden etický kodex. Právě tento dokument stanovuje základní pravidla a zásady, které se týkají vztahu mezi Společností xy, jejími zaměstnanci a externím prostředím. Jsou zde například uvedeny podmínky zaměstnání, pracovní a mzdové podmínky atd. Společnost ve většině případů uzavírá se zaměstnanci pracovní smlouvy a pouze v krajních případech využívá jiné formy zaměstnání (DPP, DPČ). Společnost neuplatňuje tzv. Švarc systém. V rámci ochrany životního prostředí je zaveden proces integrovaného povolení. V rámci tohoto povolení dochází k pravidelné kontrole ochrany životního prostředí příslušnými státními orgány.

Ekonomické faktory

V rámci ekonomického prostředí ovlivňuje firmu také řada makroekonomických faktorů. Jedná se například o cykly ekonomiky, hrubý domácí produkt, poptávka po produktech či nezaměstnanost.

Rok 2019 byl z hlediska růstu české ekonomiky velmi pozitivní. Hrubý domácí produkt vzrostl ve 3. čtvrtletí meziročně o 2,5 %. K tomuto vývoji přispěla zvyšující se zahraniční i domácí poptávka. Pozitivní hospodářský vývoj zaznamenala většina odvětví ekonomiky. Dalším makroekonomickým faktorem, který má velmi velký vliv na Společnost xy je nezaměstnanost, tedy přesněji podíl nezaměstnaných osob. Co se týče nezaměstnanosti v České republice začala podle očekávání ekonomů stoupat a stoupat bude i nadále kvůli dopadům epidemie nemoci covid-19. Podíl nezaměstnaných osob stoupl začátkem letošního roku na 3,1 %. Nicméně Společnost xy ovlivňuje mnohem více nezaměstnanost v kraji, ve kterém společnost sídlí, tedy v Moravskoslezském kraji. Dle českého statistického úřadu je v Moravskoslezském kraji k 31. 3. 2020 podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo nejvyšší ze všech ostatních krajů a to konkrétně 4,6 %. Tato skutečnost pro společnost znamená jediné, díky rostoucí nezaměstnanosti, je v Moravskoslezském kraji více lidí, kteří poptávají práci. Toho by mohla společnost využít a získat více zaměstnanců a vyřešit tak problém s nedostatkem zaměstnanců. V obrázku 4. 3 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let je možné vidět podíl nezaměstnaných v jednotlivých krajích České republiky k 31. 3. 2020

Obr. 4.3 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let



Zdroj: ČSÚ

Dalším faktorem, který ovlivňuje Společnost xy je vývoj mezd. Vývoj mezd a jejich velikost má totiž velký vliv na celkové chování spotřebitelů a taktéž na frekvenci jejich nákupu. Minimální mzda se v roce 2020 zvýšila na 14 600 Kč měsíčně. Oproti přechozímu roku je vyšší o 1 250 Kč. Průměrná mzda ke 3. čtvrtletí předchozího roku dosahovala 33 697 Kč.

Tyto všechny faktory vedly ke zvýšení prodeje konečným zákazníkům, tím pádem se zvýšila potřeba nákupu materiálů. Jelikož došlo ke zvýšení poptávky po produktech Společnosti xy, musela společnost zvýšit své zásoby materiálu na skladech, což vede k problému s nedostatkem skladovacích míst. Došlo taktéž ke zvýšení prodejů do automobilového průmyslu i stavebnictví (MPSV, 2020).

Sociální faktory

V rámci sociálního prostředí ovlivňuje Společnost xy především chování spotřebitelů, jejich životní styl a celkový demografický vývoj v zemi. Dle ČSÚ česká populace dlouhodobě roste především díky zahraniční migraci obyvatelstva, ale počet obyvatel v produktivním věku má nadále klesající trend. Populace České republiky stárne, děje se tomu už dlouhodobě. V Moravskoslezském kraji, dlouhodobě klesá celkový stav obyvatel. Dále klesají počty nově narozených dětí a počty úmrtí. Naopak počty vystěhovaných obyvatel rostou, je to pravděpodobně z důvodu, že většina mladých obyvatel odchází do větších měst a jiných krajů.

Technologické faktory

Stejně jako většina firem se Společnost xy musí potýkat s neustálým rozvojem, který dopadá na všechny oblasti. V předchozím roce se Společnost xy rozhodla, že většina jejich investic povede do rozvoje. V rámci těchto investic byl zakoupen zcela nový tiskový stroj, určen speciálně pro výrobu obalů, které se využívají pouze v potravinářském průmyslu. Tento nový stroj umožňuje společnosti snížit náklady a zvýšit výrobu obalů. Dále byl díky investicím zakoupen speciální vysekávací stroj. Díky tomuto stroji dochází k vysekávání víček pro jogurty. Tím pádem může společnost dodávat odběratelům víčka už přímo vysekané dle jejich požadavků. Dochází tak ke snižování odpadu, který by odběratelé po vysekání víček vyhodili. Naopak Společnost xy zbylý odpad opět zpracovává a tím dochází k jeho redukci. Jakákoliv větší změna, zavedení nové technologie či výrobních zařízení, je nutné, aby byla schválená příslušnými státními orgány.

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Síla dodavatelů

Společnost xy má jednu základní primární surovinu. Jedná se o čistý hliník. Konkrétně o bloky hliníku. Tyto bloky mohou mít různou hmotnost a velikost. Společnost má řadu dodavatelů této primární suroviny, jak dodavatele na domácím trhu, tak zahraniční. Je tedy zřejmé, že síla dodavatelů hliníkových bloků není velká, jelikož má firma více dodavatelů a může si v podstatě vybírat od koho a v jakém množství bude hliník odebírat. Kromě hliníkových bloků Společnost xy nakupuje i jiné kovy, například hořčík, křemík, zinek atd. Tyto kovy jsou následně v tavných pecích smíchány s hliníkem a díky tomu dochází k vzniku hliníkových slitin. Slitiny hliníku jsou využívány z důvodu, že čistý hliník má poměrně malou pevnost. Díky slitinám dochází ke změně nežádoucích vlastností hliníku.

Další komponenty, které Společnost xy musí nakupovat od jiných firem jsou například papírové dutinky, na které je následně navinován alobal, či plastové sáčky atd. Společnost dále potřebuje nátěry, lepidla a další prostředky, užívané při výrobě flexibilních obalů. Pro nákup těchto materiálů využívá převážně české firmy, které sídlí v blízkém okolí. Jedná se například o firmy Aglos s.r.o či Mactega a.s. Dále potřebuje firma ke své činnosti různé oleje a maziva, které využívá při válcování svitků hliníku. V této oblasti má opět řadu dodavatelů, kteří společnosti poskytují pravidelně potřebné

množství těchto produktů. K zajištění balících materiálů, polystyrénu a plastů využívá větší počet dodavatelů, přičemž se jedná pouze o dodavatele působící na českém trhu. Jelikož dochází ve Společnosti xy i k tiskárenské činnosti, je potřeba velká zásoba tonerů do tiskáren. Nakupováno je pouze 6 základních barev, přičemž technici následně z těchto základních barev tvoří mnoho dalších barevných variant. V této oblasti jsou barvy odebírány od firem jako jsou Gigaprint, vše pro tiskárny apod. Pro nákup nových strojů, nutných ke zpracování hliníku jsou využívány firmy např. C5 spol., Machinery europe apod.

Síla odběratelů (zákazníků)

Hned na začátek je vhodné zmínit, na jakém trhu Společnost xy působí. Jedná se o B2B trh. Jednoduše řečeno se tedy jedná o případ, že společnost prodává své výrobky pouze dalším firmám působícím na trhu, nikoliv konečným zákazníkům. Jak bylo již výše uvedeno, společnost vyrábí produkty, které se využívají v mnoha odvětvích. Z toho vyplývá, že má i řadu odběratelů. Co se týče odběratelů výrobků orientovaných pro tabákový průmysl patří zde například firmy Phillip Morris nebo British Tobacco. Další odběratelé společnosti jsou z automobilového průmyslu a stavebnictví. V oblasti mlékárenského průmyslu má Společnost xy cca 10 odběratelů, jedná se jak o české, tak zahraniční odběratele. Jedná se například o mlékárnu Kunín, mlékárnu Hlinsko či mlékárnu Olešnice. Dále Společnost xy prodává své výrobky společností, které vyrábí cukrovinky, bonbóny, čokolády apod. V této oblasti má cca 20 odběratelů. Další velká část odběratelů společnosti je z oblasti poskytuje produkty typu plechy, kotouče, profal, fólie pro tepelné výměníky atd. V celkovém součtu má Společnost xy přes 100 odběratelů.

Síla stávající konkurence

Ve zpracovatelském průmyslu, ve kterém Společnost xy provozuje svou činnost, konkrétně tedy v hutnictví neželezných kovů je malý počet velkých firem. Jedná se asi o 7 společností, které se zabývají výrobou a následným zpracováním neželezných kovů. Jsou to tyto společnosti: Kovohutě Mníšek pod Brdy, a. s., Kovolit Modřice, a. s., Měď Povrty, a. s., Kovohutě Rokycany, a. s., Kovohutě Příbram, a. s., Strojmetal Kamenice, a. s. I přes velikost ostatních konkurentů na domácím trhu je Společnost xy řazena mezi největší výrobce válcových polotovarů a obalových materiálů na trhu.

Substituty

Jak bylo již výše zmíněné, primární surovinou Společnosti xy je hliník. Z tohoto kovu jsou následně tvořeny téměř všechny výrobky společnosti, proto se zaměříme na substituty tohoto konkrétního kovu, tedy hliníku. Hliník je získáván z rudy, zvané bauxit. Ve volné přírodě lze nalézt hliník pouze v různých slitinách. Jedná se neušlechtilý, stříbrně šedý, kujný a neustálený kov, který je velmi dobře elektricky vodivý. Mezi vlastnosti hliníku patří jeho dobrý vzhled, nízká hustota, jednoduchá výroba a velmi dobrá odolnost proti korozi. Tato odolnost je způsobena vrstvou oxidu hlinitého, který vzniká téměř okamžitě na povrchu hliníku. Co se týče jeho další velmi dobré vlastnosti jedná se o tepelnou vodivost. Tato vlastnost dělá z hliníku materiál, který je důležitý jak pro vytápění, tak pro chlazení, např. výměníky. Díky této vlastnosti je používán k výrobě kuchyňského nádobí a náčiní. Kromě všech těchto dobrých vlastností má hliník i jednu další vlastnost, která není až tak příznivá. Jedná se o pevnost v tahu, která není u čistého hliníku vysoká. Nicméně tuto nízkou pevnost lze zvýšit přidáním dalších prvků (hořčík, křemík, mangan, měď) k čistému hliníku, čímž vzniká slitina, která je mnohem pevnější v tahu.

Hliník je možné nahradit v některých případech plastem. Většinou se jedná o produkty typu obalových materiálů. Naopak v případech, kdy je hliník využíván pro výrobu hliníkových misek určených pro pečení, nemůže být v tomto případě nahrazen plastem, kvůli možnému roztavení plastu. U těchto výrobků je možné nahradit hliník jiným kovem, který má podobné vlastnosti. Jedná se například o kovy bronz, titan, olovo atd. Ovšem ani jeden z těchto kovů nemá úplně shodné vlastnosti s hliníkem. Je tedy možné nahradit hliník, ale nikdy nepůjde o 100 % náhradu, která by umožnila Společnosti xy i nadále vyrábět přesně stejné výrobky se shodnými vlastnostmi jako mají nyní.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo zmíněno ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně v oboru hutnictví a zpracování neželezných kovů, je konkurence malá. Ovšem vyskytují se zde i jisté bariéry, které brání vstupu nových konkurentů do odvětví. Největší bariérou je vysoká investiční nákladovost. Jedná se přece jen o typ průmyslu, do kterého je potřeba při založení nové podniku, který se zaměřuje na hutnictví vložit obrovské finanční výdaje. Je šance, že se podniku peníze vrátí, ale je zde ovšem i riziko, že podnik se na trhu

neuchytí a zkrachuje. Mezi další bariéru vstupu do odvětví je možné řadit náročnost technologie výroby hliníku a hliníkových slitin. Aby tato náročná výrobní technologie byla provedena správně, je potřeba zaměstnávat řadu kvalifikovaných odborníků, kterých je v oboru málo. Dalším nepříznivým faktorem v oblasti hutnictví, je struktura tohoto odvětví. Jedná se totiž o odvětví, kde se vyskytuje malý počet velkých firem, které jsou vertikálně integrované a díky tomu vytváří velkou hrozbu pro nové subjekty, kteří vstupují na trh.

Z výše uvedených faktorů je možné dojít k závěru, že bariéry vstupu do odvětví hutnictví jsou vysoké a záleží čistě na postoji konkrétního podnikatelského subjektu k riziku. V případě, že má averzi k riziku, v největším případě vstoupí do jiného odvětví, v opačné případě je podnikatelský subjekt ochoten překonat překážky spojené se vstupem do hutnického odvětví a tím pádem podstoupit i značně vysoké riziko. Všechny tyto vysoké překážky vstupu do odvětví snižují intenzitu konkurence.

4.2.3 SWOT analýza

V této analýze se zaměříme na dvě konkrétní tabulky, které vystihují vnitřní a vnější stránky Společnosti xy a její příležitosti a hrozby. V první tabulce 4.1 Silné a slabé stránky Společnosti xy, je možné vidět 7 silných a 7 slabých stránek společnosti. V této SWOT analýze byly zvoleny čtyři stupně vlivu (důležitosti). Přičemž v případě 1. stupně jde o velmi malý stupeň vlivu, 2. stupeň značí střední stupeň vlivu, 3. stupeň znamená nadprůměrný stupeň vlivu a nejvyšší stupeň vlivu znázorňuje číslo 4. Dalším krokem bylo rozdělení hodnoty 1 mezi všechny uvedené faktory jak silných a slabých stránek, tak příležitostí a hrozeb. Výše těchto jednotlivých hodnot závisí na významnosti jednotlivých faktorů pro společnost. Vyšší hodnota značí vyšší významnost.

Tab. 4.1 Silné a slabé stránky Společnosti xy

SILNÉ STRÁNKY	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu	SLABÉ STRÁNKY	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Ochrana životního prostředí	0,2	3	0,6	Nedostatečné množství zaměstnanců	0,2	4	0,8
Ocenění za nejvýznamnější společnost podporující rozvoj Moravskoslezského kraje	0,2	3	0,6	Stereotypní výroba v určitých provozech	0,1	1	0,1
Dlouholetá tradice	0,1	1	0,1	Nedostačující skladovací prostory	0,1	1	0,1
Podpora zaměstnanců a jejich rodin v mimopracovních aktivitách	0,1	2	0,2	Velká fluktuace zaměstnanců	0,3	4	1,2
Velký sortiment výrobků	0,1	2	0,2	Špatné ohraničení areálu společnosti	0,1	1	0,1
Efektivní hospodaření s odpadem	0,1	3	0,3	Nedostatek ochranných pomůcek	0,1	1	0,1
Velký tuzemský výrobce obalových materiálů	0,2	4	0,8	Špatná komunikace z vyšších úrovní k úrovní nižším	0,1	3	0,3
CELKEM	1		2,8	CELKEM	1		2,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče zhodnocení výše uvedené tabulky, je možné vidět, že ve výsledku převládají silné stránky společnosti nad slabými stránkami. V rámci silných stránek je na tom nejlépe stránka, že jedná o velkou tuzemskou společnost, která vyrábí obalové materiály, další stránka s vysokým ohodnocením je ocenění za nejvýznamnější společnost podporující Moravskoslezský kraj a dále také ochrana životního prostředí. Naopak mezi nejslabší stránky společnosti se potom řadí nedostatečné množství zaměstnanců, s čímž se firma potýká už řadu let a s tím související fluktuace zaměstnanců. Právě kvůli fluktuaci zaměstnanců se zvyšují výdaje Společnosti xy spojené s přijímáním a zaškolováním pracovníků. Většina nových zaměstnanců společnosti vydrží ve společnosti cca 3 měsíce. Stejný způsob výpočtu a vyhodnocení jednotlivých faktorů byl proveden i u druhé části SWOT analýzy, a tedy části zaměřující se na vnější prostředí.

Tab. 4.2 Příležitosti a hrozby Společnosti xy

PŘÍLEŽITOSTI	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu	HROZBY	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Zvýšení spolupráce s úřady práce	0,3	3	0,9	Vstup nové konkurence	0,1	1	0,1
Spolupráce se základními a středními školami	0,3	4	1,2	Vyčerpání nerostných zdrojů (bauxidu)	0,2	2	0,4
Zlepšování technologií (na 1 stroj nebude potřeba 3 lidí ale jednoho)	0,2	1	0,2	Zvýšení požadavků a norem v rámci ochrany životního prostředí	0,3	2	0,6
Spolupráce s mladými lidmi	0,2	2	0,4	Nedostatečné množství zaměstnanců na trhu práce	0,4	3	1,2
CELKEM	1		2,7	CELKEM	1		2,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět ve výše uvedené tabulce, nyní bude práce zaměřena na příležitosti a hrozby, které souvisí se Společností xy. Největší možnou příležitostí, kterou má Společnost xy je spolupráce se základními a středními školami. Díky této spolupráci by společnost mohla získat nové potenciální zaměstnance, tím pádem by mohlo dojít ke snížení největší slabé stránky, kterou je právě nedostatek zaměstnanců. Co se týče hrozeb, nejvyšší hodnotu ze všech faktorů má hrozba nedostatečného množství zaměstnanců na trhu práce. V případě, že na trhu práce nebude dostatek lidí, poptávající práci, dojde k prohloubení slabé stránky společnosti, kterou je nedostatek zaměstnanců

4.2.4 Ansoffova matice

Ansoffova matice, která zobrazuje alternativy Společnosti xy, pomáhá k ujasnění základních principů pozice na trhu, které zastává a dále také ujasňuje principy pro další postup, co se týče konkurenčního boje. V tabulce, kterou je možné vidět níže, jsou uvedeny čtyři alternativní strategie pro Společnost xy. Tyto jednotlivé strategie poslouží Společnosti xy v rámci jejich rozhodnutí, které se budou odehrávat v budoucnu. Je důležité, aby při svém rozhodování firma brala ohled taktéž na konkurenci, která se nachází na trhu a celkové tržní prostředí.

Tab. 4.3 Ansoffova matice

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
		Posílení marketingu skrze reklamu	Založení nové pobočky v ČR a založení pobočky v zahraničí
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Použití jiné slitiny hliníku pro následné zlepšení vlastností výrobků společnosti	Z jiné, než doposud využívané slitiny hliníku vyrábět nové produkty specifické pro kosmetický trh
		Současný	Nový
		Trh	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z důvodu, že v současné době má společnost nedostatek zaměstnanců a zároveň je jedna z největších tuzemských výrobců obalových materiálů z hliníku, se společnost rozhodla pro strategii rozšiřování trhu, kdy dojde k založení nové pobočky v Německu a v Ústeckém kraji, kde je velký podíl nezaměstnaných osob. V Německu se nachází mnoho automobilových firem, kde se vyrábí známé automobilové značky jako jsou Audi, BMW či Volkswagen a zároveň je zde pracovní síla, kterou by společnost mohla využít. Firmy, které podnikají v automobilovém průmyslu, odebírají od Společnosti xy největší podíl výrobků, oproti firmám působícím v ostatních odvětvích průmyslu, pro které vyrábí společnost výrobky. Proto se společnost rozhodla o rozšiřování trhu právě do Spolkové republiky Německé.

5 Identifikace procesů pro tvorbu procesní mapy ve vybrané společnosti

Pro tvorbu procesní mapy Společnosti xy je využit Demingův P-D-A-C cyklus a softwarový program ATTIS. Jednotlivé etapy Demingova cyklu a vše co se týče programu ATTIS je uvedeno v teoretické části této diplomové práce.

5.1 Etapa „Plan“

Etapa Plan obsahuje 3 základní fáze, které je nutné provést. Jedná se o definování podnikové strategie, dále vytvořit tým, který zodpovídá za zavedení procesního řízení ve společnosti a poslední fází je zpracování plánu projektu.

Vize Společnosti xy

Společnosti xy je stále rostoucí firmou, která dodává zákazníkům velmi široké portfolio kvalitních produktů. Všechny tyto produkty jsou na bázi hliníku a poskytují inovativní řešení s velmi vysokou užitnou hodnotou v případě, že jsou optimálně využity technologie.

Hodnoty Společnosti xy jsou následující:

- kvalitní produkty,
- motivovaní a kvalitní zaměstnanci,
- pokrokové řešení potřeb všech zákazníků,
- účinné (efektivní) využívání veškerých zdrojů a řízení nákladů,
- pružnost dodávek a spolehlivé dodržování termínů.

Cíl Společnosti xy

Hlavním cílem Společnosti xy je přesvědčení zákazníků kvalitními produkty a s nimi souvisejícími službami, že právě Společnost xy je pro ně trvale velmi seriózním a spolehlivým partnerem, který má zároveň přijatelnou cenu výrobků a tím zajistit společnou prosperitu a dlouhodobou spolupráci.

Plán projektu

V rámci plánu projektu je zavedeno pár základních kroků, podle kterých se musí postupovat, aby bylo dosaženo zavedení procesního řízení ve firmě. Jednotlivé kroky plánu jsou uvedeny níže.

1. **Vytvoření týmu určeného pro zavedení procesního řízení ve společnosti** – Co se týče jednotlivých členů týmu, jedná se především o manažery jednotlivých divizí a útvarů. Z důvodu, že se jedná o větší společnost, je i počet členů týmu větší. Tým pro zavedení procesního řízení má 6 členů a jsou jimi: ředitel divize obalů, ředitel divize fólií, ředitel divize plechy, manažer ekonomického úseku, manažer personálního a právního útvaru, manažer kvality.
2. **Využití metod pro získání potřebných informací** – Pro získání potřebných informací byly využity metody pozorování a rozhovor. Pozorování probíhalo na základě tří exkurzí, které byly ve společnosti provedeny. V rámci těchto exkurzí byla pozorována řada zaměstnanců společnosti, přičemž zaměstnanci o tomto pozorování věděli. Díky těmto exkurzím byl pozorován chod celé společnosti. Jakým způsobem jsou prováděny jednotlivé procesy, jaké dokumenty mají zaměstnanci k dispozici při vykonávání těchto procesů, kdo je za procesy odpovědný atd. Při exkurzích byly veškeré informace zapisovány do notesu. V rámci druhé metody, která byla využita pro sběr informací, tedy rozhovoru, docházelo k rozhovoru mezi mnou a jednotlivými zaměstnanci firmy. Rozhovorů proběhlo několik. První rozhovory byli prováděny s řadovými zaměstnanci společnosti. V rámci těchto rozhovorů byly zjištěny další informace ohledně jednotlivých procesů, dále informace týkající se bezpečnosti práce, kultury, která se nachází ve společnosti, komunikace atd. Typ těchto rozhovorů byl polostrukturovaný rozhovor. Další část rozhovorů probíhala se zaměstnanci, kteří obsazují vyšší posty ve společnosti. Jedním z nich byl manažer ekonomického úseku, dále vedoucí divize obalů a divize plechy. U těchto respondentů byl využit taktéž polostrukturovaný rozhovor, přičemž byly otázky, které jim byly pokládány připraveny dopředu a sepsány v notesu. Následné odpovědi na tyto otázky byly hned zapsány. Cílem těchto metod bylo získání informací, díky kterých došlo k rozdělení procesů do tří základních skupin, dále určení vstupů a výstupů spojenými s jednotlivými procesy a dalších proměnných, které se týkají procesů ve Společnosti xy. Jednotlivé rozdělení procesů je uvedeno v druhé etapě Demingova cyklu, v etapě „Do“.
3. **Následná komplementace získaných informací a jejich vložení do softwarového programu ATTIS** – Tato část plánu projektu bude podrobněji popsána v kapitole, která se zabývá tvorbou procesní mapy v softwarovém programu ATIIS, tedy v podkapitole 5.2 Etapa „Do“.

4. Tvorba a zavedení procesního řízení – V této, tedy poslední kapitole plánu projektu je popsána samotná tvorba procesní mapy Společnosti xy.

5.2 Etapa „Do“

Druhá etapa Demingova cyklu, tedy etapa „Do“ se zabývá identifikací a následným rozdělením jednotlivých procesů, které ve Společnosti xy probíhají. Tyto procesy jsou rozděleny do základních tří skupin. Jedná se o skupinu hlavních, podpůrných a řídicích procesů. Jednotlivé procesy ve všech skupinách budou popsány a dojde k určení jejich vstupů a výstupů. Pro lepší přehled budou vytvořena schémata jednotlivých skupin procesů, kde budou zřejmé jednotlivé vstupy, výstupy a vazby mezi jednotlivými procesy. Ze všeho nejdříve bude podrobněji popsána skupina hlavních procesů.

5.2.1 Identifikace procesů

Hlavní procesy

Nákup – Aby mohla Společnost xy vykonávat svou hlavní činnost, tedy výrobu obalových materiálů z hliníkových slitin, je zapotřebí, aby docházelo k pravidelnému nákupu primární suroviny a dalších potřebných materiálů. Primární surovinou této společnosti jsou bloky čistého hliníku a krom této suroviny společnost musí nakupovat i další kovy využívaných při výrobě slitin, dále papírové dutinky, tonery do tiskáren či nové stroje a zařízení, které jsou následně využívány v procesu Zpracování hliníku a tvorba hliníkových slitin a mnoho dalších věcí potřebných pro zajištění správného chodu společnosti. Když se zaměříme na hlavní vstupy procesu Nákup, jedná se právě o potřebný materiál, suroviny či stroje, které jsou požadovány na základě vystavení objednávky Společnosti xy vůči dodavateli, který v případě, že objednávku přijme, vystaví fakturu, kterou Společnost xy přijme. Dalšími vedlejšími vstupy procesu Nákup jsou požadavky na QMS, požadavky na dokumentaci, požadavky týkající se vedení společnosti v rámci Strategického řízení. Dalším vedlejším vstupem je také rozpočet na nákup, který je v kompetenci procesu Ekonomika. Když se zaměříme na hlavní výstup procesu Nákup, jedná se o pořízení materiálu, surovin, či různých strojů a zařízení. Krom hlavního vstupu má proces i vstupy vedlejší. Jsou jimi například splnění veškerých požadavků, schválení rozpočtu týkající se procesu Ekonomika a získání informací, které jsou důležité pro mnoha dalších interních podpůrných procesů, jako jsou ŘLZ, Ekonomika, Hospodaření s odpadem, Skladování a Provozní management. V rámci procesu Nákup dochází k těmto aktivitám: samotný nákup surovin, výběrová řízení a

pravidelné hodnocení dodavatelů, zajištění různých vzorků pro vývoj, reklamace všech nakoupených vstupů a mnoho dalšího.

Prodej – Dalším hlavním procesem, který je nedílnou součástí Společnosti xy je právě proces Prodej. Díky prodeji společnost generuje tržby, které může zpětně využít na nákup materiálů atd. Jak již bylo zmíněno, společnost působí na B2B trhu, tím pádem jejími odběrateli jsou většinou další společnosti, kterým své výrobky prodává. V procesu Prodej se vyskytují opět vstupy a výstupy. Mezi hlavní vstupy jsou řazeny požadavky jednotlivých odběratelů a požadavky legislativy, které se většinou týkají uzavírání smluv a stanovení cen. Dalšími vstupy jsou informace, co se týče konkurence Společnosti xy, či informace o vývoji a trendech, které se v současné době v podnikatelském prostředí vyskytují. Jednotlivé vstupy procesu Prodej byly již definovány a nyní budou rozebrány výstupy tohoto procesu. Hlavními výstupy jsou: spokojenost odběratelů, zajištění zisku pro Společnost xy, získání nového odběratele a řízení pohledávek. Existují i další výstupy procesu Prodej, jsou jimi zajištění plateb, které společnost přijímá od odběratelů za prodej výrobků, dále podklady potřebné v případě, že dojde k reklamaci a splnění všech dalších požadavků.

Dokumentace – Co se týče dalšího hlavního procesu, která ve Společnosti xy probíhá je proces Dokumentace. V rámci tohoto procesu dochází ke komunikaci mezi společnostmi a jejími odběrateli a dodavateli, dále k tvorbě a aktualizaci přehledu slitin využívané ve Společnosti xy, či k aktualizaci a celkové kontrole dat, uvedených na etiketách výrobků společnosti. Dále zde dochází k evidenci veškerých dokumentů a jejich následné archivaci a skartaci. K tomuto procesu patří samozřejmě i řada vstupů. Hlavním vstupem jsou požadavky od odběratelů. Ti Společnosti zašlou přehledný dokument, ve kterém je přesně stanoveno, z jaké slitiny hliníku požadují produkty, či přesný motiv, který má být natisknut na obalové materiály. Podklady od veškerých dodavatelů společnosti jsou taktéž hlavním vstupem tohoto procesu včetně požadavků ze strany legislativy a informací ostatních hlavních a podpůrných procesů. Výstupem tohoto procesu je tvorba či aktualizace dokumentů a splnění požadavků jak ze strany odběratelů, tak ze strany legislativy.

Zpracování hliníku a tvorba hliníkových slitin – Jedná o proces, hlavní proces, který je nejdůležitějším z celého procesu výroby. Vyskytuje se na samém počátku celé produkce společnosti a z toho důvodu je i nejdůležitější. Bez toho procesu by firma a její výroba nemohla fungovat a z toho důvodu se zaměříme na tento konkrétní proces z celého

procesu výroby. V rámci tohoto procesu dochází k mnoha aktivitám. Ze všeho nejdříve jsou pomocí elektřiny a plynu rozežráty vysoké pece. Následně dochází v těchto pecích k tavení hliníku a dalších kovů. Tato aktivita trvá cca 12 hodin. Poté je roztavená slitina hliníku pomocí koryt, které jsou chlazené vodou odváděna do další, ustalovací pece. Z této pece opět za pomoci koryt je slitina slévána do díry v zemi. Zde je umístěna forma bloku, kde dochází opět díky vodě k jejímu ochlazení. Následný blok slitiny hliníku je pomocí jeřábu převezen na pásy, kde dochází k jeho válcování za tepla či za studena, tak dlouho, dokud z bloku nevznikne plech o požadované tloušťce. Následný tenký „plech“ je navinut na obří svitky. Jak je jasné, v rámci procesu Zpracování hliníku a tvorba hliníkových slitin existuje řada vstupů. Hlavními vstupy jsou materiál a suroviny, které jsou zároveň výstupem procesu Nákup. Jsou tím myšleny bloky čistého hliníku, další kovy, koks či interní odpad. Dalšími hlavními vstupy je elektřina, plyn a voda, nutné k roztavení hliníku a následnému chlazení. Krom těchto vstupů jsou důležité požadavky odběratelů, co se týče složení slitiny, požadavky technologů, či požadavky QMS. Výstupem procesu jsou svitky, které mohou mít různou tloušťku. Tyto svitky se mohou následně prodat, nebo putují dále ve společnosti a jsou z nich vyráběny konečné výrobky. Krom svitků je výstupem i odpad. Dalším výstupem je splnění veškerých požadavků, jak ze strany odběratelů, technologů či QMS. Nežádoucím výstupem tohoto procesu jsou látky znečišťující životní prostředí, které vznikají v průběhu tavení hliníku a dalších kovů.

Tisková zakázka – Tento proces byl vybrán na základě doporučení od zaměstnanců společnosti, že právě proces Tisková zakázka by bylo vhodné podrobněji rozebrat v rámci procesní mapy vytvořené v softwarovém programu ATIIS. Z toho důvodu se zaměříme na jeho vstupy a výstupy v následující kapitole, kde bude i podrobněji rozeprána tvorba tohoto procesu ve výše zmíněném programu.

Schéma hlavních procesů, včetně jejich vstupů, výstupů a propojenosti je uvedeno v příloze č. 1.

Vzhledem ke skutečnosti, že v této diplomové práci je využíván program ATTIS, je nutné si podpůrné procesy rozdělit na dvě skupiny, a to řídicí procesy a procesy podpůrné. Je to kvůli následnému zadávání informací a dat do programu. Nejdříve budou identifikovány procesy řídicí.

Řídicí procesy

Strategické řízení – I proces Strategické řízení má řadu vstupů, jsou jimi požadavky ze stran samotných vlastníků Společnosti xy, ze stran managementu a formulace strategie. V rámci formulace strategie dochází ke stanovení mise, vize a cíle Společnosti xy. Výstupem toho procesu je poté samotná strategie, kterou by se měla společnost řídit při každodenních aktivitách. Dále strategický plán, informace pro další procesy a samozřejmě dobře fungující a prosperující společnost.

Provozní (Operativní) management – Co se týče procesu Provozní management, jedná se v podstatě o krátkodobou formu procesu Strategické řízení. Hlavním cílem procesu Provozní management je splnění stanovených cílů při optimálním využívání všech zdrojů. Cíle provozního managementu by měli vycházet ze strategických a taktických cílů. To znamená, že vstupy do toho procesu jsou zároveň výstupy procesu Strategického řízení, tedy samotná strategie Společnosti xy a strategický plán. Výstupem je splnění veškerých požadavků QMS, informace, důležité pro další procesy. Proces Provozní management má vazby především na hlavní procesy tedy Nákup, Prodej a Zpracování a tvorba hliníkových slitin.

Ekonomika – V tomto procesu se setkáváme s řadou činností. Dochází k pravidelné kontrole nákladů, výnosů, příjmů a zisku. Dále k aktivitám spojených s finančními prostředky, jejich neustálé sledování a efektivní využívání. V případech kurzovních ztrát či zisků dochází k analýze veškerých odchylek spojené s těmito situacemi. Řízení pohledávek či financování investic jsou další nedílnou součástí tohoto procesu. Vstupem procesu Ekonomika jsou požadavky legislativní, požadavky finančních úřadů a dále je to samotná strategie firmy, která obsahuje požadavky samotných majitelů. Banky a pojišťovny je možné taktéž zařadit do vstupu procesu, jelikož společnosti poskytují finanční prostředky atd. Naopak výstupem procesu je naplnění legislativních požadavků, požadavků od finančního úřadu a QMS, platby veškerých závazků společnosti a krom jiného také zisk.

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů je velmi důležitým procesem, se kterým je spojena velká řada činností, zejména činností souvisejících se zaměstnanci. Tento proces zahrnuje aktivity od samotného přijímání zaměstnanců, přes jejich školení, vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivaci atd. Mezi hlavní vstupy jsou řazeny požadavky legislativy (zákoník práce), požadavky QMS, dále uchazeči, kteří mají zájem o pracovní pozici ve Společnosti xy a informace z průzkumu trhu a z procesu Marketing a ze Strategického řízení. Výstupem tohoto procesu jsou personální plány, naplnění legislativních

požadavků a požadavků QMS, zajištění vzdělání a vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, evidence všech zaměstnanců, výplata mezd a vstupní školení.

Marketing – Hlavní aktivity, které jsou spojeny s procesem Marketing, je tvorba marketingové strategie Společnosti xy a využívání marketingových nástrojů. Vstupem procesu Marketing jsou informace spojené s procesem Strategické řízení, dále požadavky QMS. Výstupem je naplnění požadavků QMS a informace, které jsou zároveň vstupem do Procesu ŘLZ.

Schéma řídicích procesů včetně jejich zdrojů je uvedeno v příloze č. 2 této diplomové práce.

Podpůrné procesy

QMS – Proces Systém managementu kvality (QMS) má celou řadu cílů, kterých by měl proces dosáhnout. Hlavním cílem procesu QMS je aplikovat systém, díky kterému bude docházet k neustálému zvyšování kvality výrobků, poskytované Společností xy, zlepšování spokojenosti firem, které od společnosti odebírají výrobky a strategického řízení dle stanovených norem ISO 9001:2015. Vstupem procesu QMS je požadavek od samotného vedení společnosti pro tvorbu procesu, dále se jedná o vstupy z hlediska procesu Ekonomika, kde dochází k zajištění potřebných financí. Výstupem je následné splnění požadavků v souladu s normou ČSN EN 10 204, certifikáty a dokumenty, které jsou následně předány do procesu Dokumentace, kde dochází k jejich evidenci. Dalším výstupem je samozřejmě taktéž zajištění spokojenosti všech klientů Společnosti xy a požadavky, které jsou vstupem téměř všech dalších procesů ve Společnosti xy.

Hospodaření s odpadem – Díky tomuto procesu ve Společnosti xy dochází k efektivnímu odstranění veškerého odpadu, který je v rámci výroby tvořen. Proces Hospodaření s odpadem má základní pravidla. Tyto základní pravidla, jak správně nakládat s odpady jsou přesně stanovena zákonem, a to konkrétně zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých zákonů, ve znění s předpisy souvisejícími a pozdějšími právními předpisy. Konkrétní cíle určené v rámci hospodaření s odpady a veškerá opatření vymezená k jejich dosažení jsou stanoveny Plánem odpadového hospodářství České republiky pro období 2015 – 2024. Tento plán byl vydán formou nařízení vlády v souladu se zákonem o odpadech. Vyhodnocení plnění plánu je zaznamenáváno prostřednictvím hodnotících zpráv, ty jsou zároveň výstupem procesu Hospodaření s odpadem. Společnost má minimální odpad, co se týče odřezků a zbytků ze

svitků a plechů. Je to z důvodu, že veškeré odřezky a zbytky jsou převezeny k vysokým pecím, kde dochází k jejich opětovnému roztavení. Vstupem do procesu Hospodaření s odpadem jsou veškeré právní předpisy a zákony, kterými je nutné se řídit, dále odpad ve formě odřezků ze svitků a plechů a ostatní odpad vznikající při běžném chodu společnosti jako jsou skartované dokumenty, plastové nádrže na barvy atd. U tohoto ostatního odpadu dochází v rámci procesu Hospodaření s odpadem k jeho roztřídění do různých kategorií (plasty, papír, sklo atd.) a následně k jeho odvozu. Tento odvoz a zároveň veškerá dokumentace s tímto spojená je následným výstupem procesu. Krom jiného je výstupem také recyklace odřezků a zbytků.

Laboratoř – Posláním procesu Laboratoř je zajištění měření a kontroly kvality všech surovin a výrobků Společnosti xy. Do tohoto procesu spadají tyto činnosti: zajištění vstupní, mezioperační a výstupní kontroly, zajištění prodloužení expirace, zajištění veškerých podkladů pro reklamaci, vyhotovení atestů atd. Vstupem procesu Laboratoř jsou především požadavky v rámci legislativy, dále požadavky QMS a zajištění všech potřebných informačních technologií v rámci procesu Informatika. Výstupem je splnění legislativních požadavků, splnění QMS požadavků.

Opravy majetku a jeho údržba– Proces Opravy majetku a jeho údržba slouží Společnosti xy k tomu, aby docházelo k pravidelné kontrole a údržbě majetku společnosti. Díky těmto opatřením je prodloužována životnost majetku, dochází ke snižování nákladů na celkový provoz a je snižováno množství poruch spojených s výkonem strojů a zařízení. Vstupem do tohoto procesu jsou pokyny výrobců strojů a zařízení, které jsou majetkem Společnosti xy, dále konkrétní majetek společnosti a požadavky procesu QMS. Tyto pokyny poskytují společnosti informace týkající se údržby a oprav konkrétního majetku. Výstupem procesu je provozuschopný majetek, dále dokumenty, týkající se konkrétních poruch či oprav majetku, plán a rozpis veškeré budoucí údržby.

Technolog – Proces Technolog má na starost tvorbu jednotlivých slitin hliníku, vznáší požadavky, co se týče vývoje, provádí technologickou podporu pro odběratele a zaměřuje se na vývoj nových slitin, ze kterých jsou následně tvořeny výrobky společnosti. Vstupem procesu Technolog jsou informace, týkající se vlastností různých kovů v rámci procesu Dokumentace, dále požadavky odběratelů Společnosti xy a požadavky v rámci procesu Laboratoř. Výstupem je následná specifikace slitiny hliníku a s tím spojená dokumentace, týkající se složení této slitiny, jejích vlastnostech atd. Naplnění požadavků

odběratelů a požadavků v rámci procesu Laboratoř je také výstupem procesu Technolog.

Informatika – V současné době je proces Informatika, velmi důležitou a nutnou součástí každé společnosti. Většina procesů jako objednávky materiálů, příjem plateb od odběratelů či evidence všech zaměstnanců využívá ke své činnosti různé informační technologie. Je tedy možné tvrdit, že proces Informatika je propojen se všemi procesy v organizaci. Vstupem do procesu jsou legislativní požadavky na zabezpečení dat a na legální software, dále se jedná o dodržování autorských práv či požadavky ČSÚ. Vstupem jsou rovněž zakoupené hardwary a softwary potřebné pro výkon daného procesu. Výstupem je následné splnění legislativních požadavků jak na zabezpečení dat, tak na legální software, dále dodržení autorských práv a splnění požadavků ČSÚ.

Skladování – Hlavním posláním procesu je efektivní skladování veškerých zásob Společnosti xy. Pod tento proces spadá příjem veškerých surovin, zásob a režijního materiálu, identifikace materiálu, kontrola materiálu, uskladnění materiálu pomocí vysokozdvizných vozíků do předem připravených regálů, přesun surovin do výroby, přičemž je vše prováděno při dodržení podmínek pro skladování. Vstupem procesu jsou nákupní objednávka, následný příjem materiálů od dodavatele, požadavky na QMS a požadavky z procesu Tvorba a zpracování hliníkových slitin na požadovaný materiál. Výstupem je především samotná expedice materiálů do výroby, expedice výrobků konečným odběratelům a splnění požadavků QMS. V současné době má Společnost xy problémy v rámci tohoto procesu. Zjistilo se, že Společnost nemá dostatečné kapacity na uskladnění všech vyrobených výrobků.

Schéma podřídných procesů spolu s veškerými vstupy a výstupy je uvedeno v příloze č. 3 této diplomové práce.

5.2.2 Práce v programu ATTIS

Většina procesů Společnosti xy je již identifikována a podrobněji popsána. Nyní je potřeba zaevidovat veškeré informace týkající se procesů do programu ATTIS. Jednotlivé kroky tvorby procesní mapy v programu budou nyní vysvětleny. Ze všeho nejdříve je nutné vytvořit primární proces a tím je konkrétní firma, tedy Společnost xy. V momentě, kdy je vytvořen tento proces, je možné vytvářet další procesy, které spadají pod primární proces. Při vytváření jednotlivých procesů je důležité, jaký proces je označen. V případě, že chceme vytvořit podprocesy procesu Společnost xy je nutné, aby

byl označen právě primární proces. Poté je možné vytvořit procesy, spadající pod Společnost xy. U těchto procesů je nutné stanovit název procesu a typ procesního kroku. Za typ procesního kroku může být zvolen proces hlavní, řídicí či podpůrný a pokud se jedná o činnost, je zde možnost z výběru činnosti rozhodovací, přeměnné, zahajovací či zakončovací. Je vhodné také uvést vlastníka tohoto procesu, ať je přesně dané, kdo je za daný proces odpovědný. Schéma tvorby procesu je uvedeno na obrázku níže.

Obr. 5.1 Tvorba procesního kroku

Název	Způsob uložení	Informace o zdroji	Schváleno	Nadřazený zdroj
Informace	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Materiál a suroviny	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Schválení rozpočtu	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Splnění požadavků dokum...	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Splnění požadavků QMS	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Splnění požadavků Strate...	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	
Stroje a zařízení	Obecný zdroj		<input type="checkbox"/>	

Zdroj: Vlastní zpracování v softwarovém programu ATTIS

Krom výše zmíněných údajů je možnost v jednotlivých záložkách doplnit informace týkající se zdrojů, tedy vstupů a výstupů vztahujících se k danému procesu. V obrázku výše je možné vidět přehled výstupů hlavního procesu Společnosti xy, procesu Nákup. Tyto zdroje byly již definovány v podkapitole 5.2.1 Identifikace procesů. Další záložka „Vazby“ slouží k propojení jednotlivých procesů na základě toho, jak na sebe navazují, či jak se vzájemně ovlivňují.

Po zaevidování všech procesů je vytvořen programem seznam, tzv. procesní strom který přehledně ukáže, jaké procesy se ve Společnosti xy nachází, o jaký typ procesu se jedná a kdo je vlastníkem daného procesu. Procesní strom vytvořený pro Společnost xy je uveden v obrázku níže.

Obr. 5.2 Procesní strom Společnosti xy

Číslo	Název	Typ procesního kroku	Vlastník procesu	Schváleno
	Společnost xy	Hlavní		<input type="checkbox"/>
	Marketing	Řídící	2000.03 obchodní ředitel (Salava František)	<input type="checkbox"/>
	Nákup	Hlavní	2000.03 obchodní ředitel (Salava František)	<input type="checkbox"/>
	Laboratoř	Podpůrný	3000.02 technolog (Oplt Jiří)	<input type="checkbox"/>
	Provozní management	Řídící	3020.03 vedoucí výroby (Zima Václav)	<input type="checkbox"/>
	Ekonomika	Řídící	2000.04 obchodní asistent/ka (Veselý Marek)	<input type="checkbox"/>
	Dokumentace	Hlavní	4000.01 ekonomický ředitel (Hrdlička Matěj)	<input type="checkbox"/>
	Hospodaření s odpadem	Podpůrný	3020.03 vedoucí výroby (Zima Václav)	<input type="checkbox"/>
	Zpracování hliníku a tvorba hliníkov...	Hlavní	3000.01 výrobní ředitel (Bureš Jaroslav)	<input type="checkbox"/>
	Technolog	Podpůrný	3000.02 technolog (Oplt Jiří)	<input type="checkbox"/>
	QMS	Podpůrný		<input type="checkbox"/>
	Skladování	Podpůrný	3010.01 vedoucí skladu (Severa Petr)	<input type="checkbox"/>
	ŘLZ	Řídící	0000.01 společník (Novotný Jan)	<input type="checkbox"/>
	Opravy majetku a jeho údržba	Podpůrný	3000.01 výrobní ředitel (Bureš Jaroslav)	<input type="checkbox"/>
	Informatika	Podpůrný	2000.04 obchodní asistent/ka (Veselý Marek)	<input type="checkbox"/>
	Prodej	Hlavní	2000.03 obchodní ředitel (Salava František)	<input type="checkbox"/>
	Strategické řízení	Řídící	1000.01 výkonný ředitel (Mařík Antonín)	<input type="checkbox"/>
	FIRMA	Hlavní		<input type="checkbox"/>

Zdroj: Vlastní zpracování v softwarovém programu ATTIS

5.2.3 Zavedení systému procesů

Tato část bude zaměřena na jeden jediný proces, a to **Řízení tiskové zakázky**. Zaměření na tento jediný proces ze všech ostatních procesů, které probíhají ve společnosti, je z důvodu, že samotné vedení společnosti požádalo o podrobnější zpracování právě tohoto procesu. Celý tento proces byl zpracován v softwarovém programu ATTIS a procesní mapa tohoto procesu je uvedena v příloze č. 4.

Celý proces začíná činností přijetí tiskové zakázky. Za tuto činnost je odpovědný obchodní zástupce (v případě, že obchodní zástupně není k dispozici, zodpovědnost spadá na asistenta obchodního zástupce). Obchodní zástupce je taktéž zodpovědný za veškerou komunikaci s odběrateli. Přičemž tato komunikace a příjem objednávky jsou vstupy činnosti přijetí tiskové zakázky. Následuje rozhodovací činnost, zda se jedná o novou tiskovou zakázku či nikoliv. V případě, že se jedná o novou tiskovou zakázku, následuje krok založení dokumentace do systému. V druhém případě, tedy, že se nejedná o novou tiskovou zakázku, následuje opět rozhodovací činnost, zdali se jedná o změnu zakázky, kterou Společnost xy již prováděla. Následují dvě možnosti, pokud se jedná o zakázku, kterou společnost již prováděla a je bez jakýchkoliv změn, bude se postupovat podle dokumentace, kterou má již společnost zaevidovanou v systému. Pokud ovšem u této zakázky došlo k sebemenší změně, je nutný trochu jiný postup než u nové zakázky, ale na tuto část procesu se zaměříme až po definování činností v případě, kdy se jedná o zcela novou zakázku. Za proces založení dokumentace tisku do systému je odpovědný

obchodní zástupce nebo asistent obchodního zástupce a v případě potřeby je nápomocen pracovník přípravy tisku.

V rámci procesu založení dokumentace je výstupem název tisku, který je shodný s názvem motivu a jeho označení v objednávce a číslo tisku, přiděluje technolog. Číslo tisku se skládá ze 3 míst, tečky a 2 míst za tečkou. První pozice v čísle tisku je volena dle sortimentu výrobku (1 slabé tisky, 2 másla, tuky a tvarohy, 3 víčka, 4 víčkové fólie, 5 sýry, 6, lamináty s hotmeltem, 7 triplexy, 8 barevné fólie, 9 neobsazeno). Druhá až třetí pozice v čísle tisku je pořadové číslo. Pozice za tečkou jsou určeny pro změnovou zakázku. V případě nové tiskové zakázky jsou veškeré pozice za tečkou nula. Následuje proces evidence údajů. Tyto údaje jsou rozděleny na základě pozice v systému. V záložce základních dat je nutné stanovit název tisku, odběratele, složení laminátu, tiskový stroj a datum založení. V další záložce, rozměry, je nutné uvést informace, co se týče šířky, maximálního průměru svitku, světlost atd. Poslední záložka obsahuje informace o kontaktech na osoby, na které je možné se obrátit, jaké laky se užívají nebo jaký tisk a jaký materiál bude použit při konkrétní zakázce. Až jsou veškeré informace zaevidovány, je nutná jejich kontrola. Pokud je nalezena chyba, musí dojít k opravě těchto chybných údajů. V případě, že kontrola údajů proběhne v pořádku, následuje schválení tisku obchodním zástupcem. Výstupem procesu schválení tisku obchodním zástupcem jsou podklady ke zpracování tiskové zakázky. Může se jednat o dva typy podkladů, podklady povinné nebo podklady nepovinné. Podklady povinné zahrnují: kontakt na kompetentní osobu (zákazníka), dále barevný náhled, seznam všech použitých barev, vzorek tisku, stříhový plán a veškerá grafická data. Nepovinnými podklady jsou vzorek barev a separace barev. Pokud všechny předešlé kroky proběhly v pořádku, přichází na řadu práce technika tisku. Jeho úkolem je, aby doplnil do tiskové dokumentace, jaký je směr tisku, stříhový plán, počet všech motivů použitých na obvod, tiskový obvod válce, rozměry motivu, tabulku barev, typ tiskové formy, čárový kód atd. Po doplnění těchto informací je nutné informace zkontrolovat a v případě nalezení chyb, tyto chyby odstranit. Až tehdy, když jsou informace v pořádku, může technik tisku provést schválení dokumentace a postoupit dokument dále. Jako poslední doplňuje data do dokumentace tisku plánovač výroby. Ten do dokumentace tisku doplní data ohledně šíře vstupního materiálu a následné využití produktu. Následuje kontrola údajů a schválení dokumentace tisku plánovačem výroby.

Následující krok je zpracování grafického návrhu tiskového motivu. Výstupem této činnosti je elektronický náhled tohoto motivu, přičemž náhled musí obsahovat: číslo tisku, název tisku, popis barev, datum vyhotovení, technologii tisku, kompletní grafiku jednoho motivu a mnoho dalších informací. Tento grafický náhled zpracovává operátor předtiskové přípravy. V momentě, kdy je elektronický náhled motivu zpracován, je předán obchodními zástupci, který jej přeposílá elektronickou formou zákazníkovi k jeho odsouhlasení. Pokud se zákazník rozhodne, že elektronický náhled motivu neodsouhlasí na základě jakýchkoliv příčin, začíná celý proces založení tiskové dokumentace od začátku. V případě, kdy elektronický náhled motivu vyhovuje požadavkům a představám zákazníka, dochází ke schválení elektronického náhledu. Je nutné, aby toto odsouhlasení potvrdil zákazník e-mailem. Na základě tohoto schválení je vytisknuta kopie elektronického náhledu, která je označena OK. Následuje činnost předání tisku do výroby. Je nutné, aby operátor přípravy provedl veškeré potřebné výpočty, co se týče pokrytí barev, a to vše odeslal technologovi. Ten následně vypočítá nános jednotlivých barev a všechny výsledky vloží do systému. OPT následně provede montáž tiskového motivu, přičemž výstupem této činnosti jsou podklady pro výrobu tiskových forem. Kontrola montáže probíhá v rámci kompetencí operátora DTP, který v rámci této kontroly musí vyplnit formulář o kontrole montáží. Nyní je čas na předání dokumentace tisku do výroby tiskových válců spolu se schváleným náhledem a výtiskem.

Výroba tiskových válců je procesem, kdy dochází k výrobě tiskových válců, buďto hlubotiskových nebo flexotiskových, pomocí kterých je vytisknut kontrolní nátisk. Pro každou tiskovou zakázku je vyroben speciální válec. V momentě, kdy je vyroben tiskový válec, je na tomto válci vytvořen nátisk (může být i digitální). Tento tiskový nátisk je nutno nalepit na protokol o nátisku. Tento protokol je zpravidla vyhotoven ve čtyřech kopiích, přičemž dvě kopie jsou odeslány zákazníkovi ke kontrole a v případě, že zákazník bude mít určité poznámky, je nutné tento protokol (včetně poznámek) zaslat zpět do Společnosti xy, která provede potřebné úpravy a vyrobí nové tiskové válce. Pokud zákazník nemá žádné poznámky, dojde ke schválení nátisku. Tento souhlas provádí zákazník tak, že podepíše protokol o nátisku a bez jakýchkoliv poznámek zasílá zpět společnosti. Tento protokol slouží v dalších výrobních procesech jako závazná předloha. Následuje činnost uskladnění tiskových válců, kdy jsou tiskové válce převezeny na sklad a následně ze skladu jsou válce vydány do výroby.

Nyní se zaměříme na druhou část procesu a tedy tu, kdy se jedná o změnu stávající tiskové zakázky. V tomto případě je totiž nutné postupovat jiným způsobem. V momentě, kdy je rozhodnuto o tom, že se jedná o změnu stávající tiskové zakázky, tedy, kterou společnost již prováděla, ale s určitými změnami, je nutný následující krok, příjem samotných požadavků na změnu. Za příjem těchto požadavků je odpovědný obchodní zástupce a změnou se může myslet např.: jakýkoliv zásah do tiskových válců (doplnění recyklačních znaků, změna textu atd.), změna rozměrů, změna zákazníka, změna finálního výrobku atd. Kvůli těmto změnám je nutné změnit i dokumentaci tisku v systému. V rámci této změny dochází ke změně čísla tisku. Musí být přesně řečeno a jednoznačně určeno, čeho se změna týká. Po provedení změny tiskové dokumentace je další postup zakázky stejný, jako u zakázky nové. Přičemž celý proces Řízení tiskové zakázky je ukončen činností Výroba tiskové zakázky.

5.3 Etapa „Check“

Třetí etapa Demingova cyklu má jen jednu fázi, kterou je měření a přezkoumání výkonnosti procesů. To je zároveň i hlavním cílem této etapy. Je zřejmé, že každý proces může být měřen na základě jiných ukazatelů. Záleží pouze na managementu organizace, jaké ukazatele měření výkonnosti procesů stanoví. Co se týče měření výkonnosti výrobních procesů Společnosti xy, byl stanoven základní ukazatel, pomocí kterého bude k měření docházet a tím je ukazatel času.

K pravidelnému měření pomocí ukazatele času dochází v procesu tavení hliníku a dalších kovů ve vysokých pecích. Roztavení těchto kovů zpravidla trvá 12 hodin. Tento proces nelze nijak urychlit, jelikož kdyby se zvýšila teplota tavení, aby proces proběhl rychleji, mohlo by dojít k narušení určitých vlastností hliníku a dalších kovů a tím ke snížení kvality finálních výrobků. Výkonnost procesu válcování plechů je také měřena pomocí časového ukazatele. Doba trvání, než se uválcuje na požadovanou šířku, jeden plech je cca 22-24 hodin (záleží na požadované výsledné tloušťce svitku). Během válcování plechů je pomocí válců vyvíjen na plechy průměrný tlak, díky kterému dochází k zužování plechů na svitky o požadované tloušťce. Tento proces by se mohl opět urychlit díky zvýšení tlaku vyvíjeného válci, ale kvůli zvýšenému tlaku by mohlo dojít k narušení horní vrstvy plechů, čímž by byla opět snížena kvalita finálních výrobků. Jak je zřejmé v rámci výrobních procesů Společnost xy může provádět jejich pravidelné měření, ale zvýšení výkonnosti vzhledem k technologiím, jaké v současné době má, není možné.

5.4 Etapa „Act“

Poslední etapa Demingova cyklu, etapa „Act“ má stanovené za cíl neustálé zlepšování procesního řízení, které by mělo mít vazby na definování strategie společnosti. Tím je myšleno, že by mělo procesní řízení fungovat jako tzv. zpětná vazba ke strategii firmy díky které bude docházet k inovaci a úpravě strategie. V průběhu této etapy dochází k implementaci procesní mapy do celkového chodu Společnosti xy. Je velmi důležité, aby byla procesní mapa Společnosti xy dodržována a díky tomu bude docházet k naplňování strategie společnosti.

6 Doporučení vyplývající z návrhu procesní mapy

Využití softwaru ATTIS

Samotné zavedení procesní mapy do společnosti nezaručuje, že procesní mapa bude zároveň i účinná. Účinnost procesní mapy spočívá ve vztahu společnosti, resp. top managementu a všech zaměstnanců společnosti, k procesní mapě. Zda ji budou dodržovat, či nikoliv. Pokud je procesní mapa ve společnosti zavedena, ale kvůli špatné komunikaci se z vyšších úrovní řízení nedostane tato informace k řadovým zaměstnancům, je implementace procesní mapy úplně zbytečná. Z toho důvodu je nutné, aby o zavedení procesní mapy byli informováni všichni zaměstnanci a byly zároveň seznámeni se základními informacemi, jak procesní mapu správně dodržovat. Aby se zamezilo těmto chybám, je zde možnost využití softwarového programu ATTIS. Díky tomuto programu je velmi jednoduchá samotná tvorba procesní mapy, jednotlivých procesích kroků a jejich podrobnějších diagramů. Taktéž je velmi jednoduché zjistit, jaká osoba, či pracovní pozice je odpovědná za daný proces. V případě, pokud dojde ke změně v procesu, například díky nové technologii, je taktéž snadné tuto změnu zaznamenat do programu. Navíc, pokud dojde k instalaci tohoto programu do všech počítačů ve společnosti a všichni zaměstnanci budou mít přístup do tohoto programu, dojde k omezení chyb v rámci nedostatečných informací. Tím by mohlo dojít k odstranění jedné ze slabých stránek Společnosti xy identifikované v rámci SWOT analýzy. Softwarový program ATTIS je v rámci prvního měsíce bezplatný, po tomto měsíci ovšem nastává zpoplatnění programu, které se pohybuje v rámci stovek tisíc Kč. Samozřejmě existuje řada dalších programů, specializovaných na tvorbu procesních map a jejich užívání může být i bezplatné. Nic méně vzhledem k finanční situaci firmy, která je velmi příznivá, se navrhuje využití právě programu ATTIS. Jde o velmi vypracovaný a přehledný program, se kterým se naučí pracovat i méně zruční zaměstnanci. Komunikace a ochota všech správců programu dle dosavadních zkušeností je hodnocena na výbornou.

SWOT Analýza

Momentálně má Společnost xy možnost stavět na svých silných stránkách, především na jedné, která v rámci hodnocení silných stránek společnosti dopadla nejlépe a tou je, že Společnost xy je řazena mezi největší výrobce obalových materiálů v České republice. Aby tuto silnou stránku zvyšovala, nebo si ji alespoň udržela na stávající úrovni, společnost musí mít zajištěné potřebné zdroje pro její činnost, zvláště tedy pro tvorbu a

zpracování hliníkových slitin. Z tohoto důvodu má firma dlouhodobé dodavatele materiálů a surovin, se kterými uzavírá smlouvy na dobu trvání v řádech desítek let. Samozřejmě kromě materiálů a surovin je zdrojem Společnosti i lidský kapitál. Právě znalosti a dovednosti zaměstnanců společnosti se velmi podílí jak na množství vyrobených výrobků, tak na jejich kvalitě. Proto Společnost xy pravidelně organizuje různá školení a kurzy pro zaměstnance. Ať už se jedná o kurzy přímo v sídle společnosti, nebo jsou zaměstnanci vysíláni na vzdělávací kurzy po celé České republice. Ale i spokojenost zaměstnanců ovlivňuje, jak si ve finále bude stát společnost na trhu. Aby byla spokojenost zaměstnanců zvyšována, společnost pořádá různé mimopracovní aktivity (například plesy, zábavy atd.), kde se zaměstnanci vzájemně více poznávají, tím je utužován pracovní kolektiv, ve kterém se pracuje mnohem lépe. Dále společnost poskytuje zaměstnancům různé benefity.

Zaměstnanců se budou týkat i další stránky společnosti, nyní ale stránky slabé. Za nejslabší stránky společnosti je považována velká fluktuace zaměstnanců a nedostatečné množství zaměstnanců. Společnost má již řadu let problémy s vysokou fluktuací zaměstnanců. Většina průzkumů a zdrojů tvrdí, že nízká fluktuace, do 10 %, firmě pomáhá k udržení jejího růstu. Pokud ovšem fluktuace přesáhne 20 % a více, začnou převládat spíše její negativní jevy nad jevy pozitivními. Společnost xy v minulém roce dosáhla fluktuace zaměstnanců přes 30 %, což je velmi vysoké procento. Pro společnost to znamená, že kvůli takto vysoké fluktuaci ztrácí již zaškolené pracovníky, dochází k úniku nejrozdílnějších informací, zvyšují se náklady společnosti (náklady související s příjmem, se zaškolením, s adaptací i s propouštěním zaměstnanců). Kvůli takto vysoké fluktuaci je společnost vnímána jako nekvalitní zaměstnavatel, což může potencionální zaměstnance odradit od nástupu do této společnosti. Kromě všech těchto negativních jevů dochází také ke ztrátě či snížení motivace a jistoty současných zaměstnanců. Po rozhovoru s pár zaměstnanci bylo zjištěno, že ve většině případů zaměstnancům nevyhovuje jejich platové ohodnocení. To je pravděpodobně jeden z hlavních důvodů, proč dochází k tak častému odchodu zaměstnanců ze Společnosti xy. V současné době se společnost snaží snižovat fluktuaci zaměstnanců pomocí pár základních faktorů. Dochází k pravidelným pochvalám všech zaměstnanců, je jim připomínáno, že jsou cennými členy společnosti. Jsou pořádány měsíční soutěže, kdy zaměstnanci mohou přijít s jakýmkoliv nápadem, jak zlepšit výrobu, snížit náklady nebo cokoli jiného, co společnosti v kterémkoliv ohledu pomůže. Poté je vybrán nejlepší nápad, který je ohodnocen

odměnou. Dále může společnost snížit fluktuaci zlepšením procesu náboru zaměstnanců. Ve většině případů společnost najímá zaměstnance, kteří nevnímají práci ve Společnosti xy nijak dlouhodobě. Začnou ve společnosti pracovat hlavně kvůli nedostatku financí a v momentě, kdy dostanou jinou pracovní nabídku, rozvážou se Společností xy pracovní poměr. Většinou zaměstnanci vydrží ve Společnosti xy méně jak tři měsíce a rozvážou pracovní poměr ještě ve zkušební době. Kdyby se změnil proces náboru zaměstnanců a byli přijati pouze zaměstnanci, kteří vidí ve společnosti svou možnost budoucího rozvoje a dlouholeté kariéry, mohlo by dojít ke snížení fluktuace. Společnost by mohla fluktuaci zaměstnanců snížit také hlavně díky zvýšení platového ohodnocení. Řadě zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní již řadu let se nelíbí, že noví zaměstnanci mají ve většině případů stejnou mzdu jako zaměstnanci dlouholetí. Proto by bylo vhodné, aby byl při výpočtu mezd pracovníků zohledněn i koeficient stanovený na základě počtu let odpracovaných ve společnosti, tím by došlo k uznání dlouholetých zaměstnanců. Dále by společnost mohla odměňovat zaměstnance za každých pět let, co jsou ve společnosti zaměstnaní. Tato odměna by mohla mít podobu jak finančního bonusu, tak různých benefitů a bylo by pouze na zaměstnanci, jakou podobu odměny si vybere. Ale pokaždé by se jednalo o odměnu ve výši 5 tis. Kč.

Co se týče analýzy vnějšího prostředí společnosti, konkrétně příležitostí, jaké Společnost xy má, vyšla ze SWOT analýzy nejvíce hodnocená příležitost, kterou je spolupráce se základními a středními školami. Jedná se o příležitost, díky které by mohla oslavit a přilákat více potenciálních zaměstnanců a tím by se mohl vyřešit problém týkající se nedostatečného množství zaměstnanců. V současné době firma spolupracuje s úřady práce, které se nachází v jejím okolí, přičemž je zde možnost, aby požádala i úřady práce z jiných krajů a velkých měst, aby inzerovali jejich pracovní nabídky. Co se týče spolupráce se základními a středními školami, jsou tím myšleny například provádění exkurzí ve společnosti pro základní a střední školy, při které děti uvidí, jak to ve společnosti vypadá, co se tam vyrábí, jaké pracovní pozice se ve společnosti nachází atd. Dále Společnost xy může vytvořit tým zaměstnanců, kteří budou 1krát měsíčně objíždět základní a střední školy v okolních městech a budou jim představovat Společnost xy. V rámci přednášek na středních školách můžou zástupci Společnosti xy nabídnout studentům dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Další výhodou spolupráce se školami je poskytnutí praxe pro studenty škol. Díky těmto praxím si firma zajistí další pracovní sílu a dokonce i levnou pracovní sílu. Protože v rámci praxe nemusí

být studentům poskytována mzda. Navíc pokud si studenti zvyknou na pracovní prostředí ve společnosti a najdou si zde přátele, je velmi pravděpodobné, že po dokončení školy budou chtít i nadále ve společnosti setrvat.

Co se týče hrozeb Společnosti xy, za nejvyšší hrozbu byla identifikována hrozba týkající se nedostatku zaměstnanců na pracovním trhu. V posledních měsících se český pracovní trh dostal do stavu, kdy byla nejnižší nezaměstnanost za posledních deset let. Jednalo se v podstatě o nulovou nezaměstnanost. Kdo chtěl pracovat, ten pracoval, a ti co nepracovali, nikdy ani pracovat nezačnout, takže nezaměstnanost se již víc snížit v podstatě nemohla. Ovšem v průběhu dvou posledních měsíců se podíl nezaměstnaných osob začal zvyšovat. Příčinou zvyšování podílu nezaměstnaných osob je pandemie nemoci Covid-19, která zasáhla celý svět. Kvůli nařízení vlády a nouzovému stavu, byla nucena řada podniků pozastavit, či zcela ukončit svou činnost. Znamená to, že v současné době poptává práci více lidí. Pokud ovšem dojde ke snížení nezaměstnanosti, až toto období skončí a na trhu bude opět nulová nezaměstnanost, Společnost xy nebude mít možnost přijmout nové zaměstnance, z důvodu, že žádní nebudou. Což povede k omezení výroby Společnosti.

Ansoffova matice

Společnost xy hledá neustále další možnosti, jak by mohlo dojít k růstu společnosti. Z toho důvodu byla vytvořena Ansoffova matice, která by měla společnosti pomoci při rozhodování, jakou strategii zvolit. Vzhledem k současné situaci společnosti se vedení Společnosti xy rozhodlo pro zvolení strategie rozšiřování trhu. Kdy dojde k založení nové pobočky ve Spolkové republice Německé. Bylo by vhodné, aby byl vytvořen proces, v rámci, kterého bude provedena analýza Německého prostředí. V rámci této analýzy by měly být zjištěny veškeré legislativní a právní předpisy a normy, související se založením pobočky, dále by mělo dojít k analýze německé pracovní síly a analýze všech souvisejících faktorů, které ovlivňují podnikání v Německu. V případě, že se Společnost xy pečlivě připraví a podrobně krok po kroku rozebere celý proces v rámci založení pobočky v zahraničí, přičemž zohlední i možné kritické kroky, je velmi pravděpodobné, že na zahraničním trhu uspěje.

Nové sklady

Jak již bylo zmíněno v rámci procesu Skladování, Společnost xy se v současné době potýká s problémem nedostatku prostor pro uskladnění vyrobených výrobků. Tento

problém je možno vyřešit dvěma způsoby. Buďto firma sníží svou výrobu a tím se sníží i počet výrobků, nebo zabezpečí nový sklad, kde budou uskladněny výrobky, které se již nevlezu do současných skladů. První možnost, tedy snížení výroby, je zvolena pouze jako krajní možnost. Společnost vyrábí takové množství výrobků, aby uspokojila poptávku po produktech. Takže v případě snížení výroby, by nastala situace, kdy Společnost xy neuspokojí celou poptávku po produktech, ale pouze určitou část. Kvůli touto rozhodnutí by také mohla přijít o značnou část svých odběratelů. Z výše uvedených důvodu, je vhodné, aby Společnost xy zvolila druhou možnost, tedy zabezpečení skladů nových. Co se týče této možnosti, jak vyřešit problém s nedostatkem prostoru pro skladování, má společnost řadu eventualit, jak zvýšit své kapacity pro skladování. Pro zvýšení svých kapacit si může firma pronajmout prostor (halu, hangár) ve stejném městě, ve kterém sídlí, nebo v městech v okolí, které nabízejí vhodný prostor k pronajmutí. Ve městě, kde se Společnost xy nachází, je jedná prázdná, nevyužitá hala, cca 3 km od sídla společnosti. Tato hala je ve vlastnictví města, která nabízí prostor pouze k prodeji, nikoliv k pronájmu. Navíc se jedná o dvoupatrový objekt, což není vhodný faktor u objektu používaného pro práci s vysokozdviznými vozíky. Je tedy zřejmé, že by společnost musela provést řadu úprav, aby byl objekt vhodný pro nové sklady. Tato možnost je pravděpodobně nejvíce finančně náročná. Je zde ovšem i další možnost, jak zvýšit kapacity skladů, a to výstavbou skladů nových, přímo v areálu společnosti. Jedná se o levnější alternativu, a navíc má i řadu výhod. Jelikož by se jednalo o zcela novou stavbu, byla by navržena přesně dle potřeb společnosti. Navíc by se tento další sklad nacházel přímo v areálu Společnosti xy, takže by to velmi usnadnilo dopravu výrobků z výroby přímo na sklad.

Zaměstnávání zaměstnanců na dohody

Jak již bylo v diplomové práci zmíněno Společnost xy uzavírá pracovněprávní vztahy se zaměstnanci na základě pracovních smluv a pouze ve výjimečných případech je uzavřen pracovněprávní vztah díky dohodě o pracovní činnosti nebo dohodě o provedení práce. Tím, že by Společnost xy začala více uzavírat smlouvy se zaměstnanci založené na dohodách, mohla by tím opět oslovit více potenciálních zaměstnanců, kteří v současné době nemohou nebo nechtějí z určitého důvodu být zaměstnání na základě pracovní smlouvy. Tímto opatřením by mohla společnost zlepšit jednu ze svých slabých stránek, nedostatek zaměstnanců.

7 Závěr

Jak již bylo párkrát zmíněno, cílem diplomové práce byla tvorba procesní mapy pro zvolenou společnost. Tato vytvořená procesní mapa by měla sloužit jako určitý návrh pro zavedení procesního řízení do společnosti, kde je v současné době funkční řízení. K tvorbě této procesní mapy posloužil softwarový manažerský program ATTIS.BPM, do kterého byly vloženy veškeré informace týkající se zkoumaných procesu.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou základních částí, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce se zabývala popisem metodiky, která byla v rámci diplomové práce využita a dále popisem jednotlivých metod. Byly definovány základní metody, využívané v diplomové práci, jako jsou syntéza, analýza, komparace atd. Kromě definic bylo u těchto metod také uvedeno, v jaké části diplomové práce dojde k jejich využití. Pro získání potřebných informací o konkrétní společnosti byly využity metody rozhovor a pozorování. I u těchto metod došlo v rámci teoretické části k jejich podrobnějšímu popsání. Dále byly definovány analýzy, které byly využity následně v praktické části. Jednalo se o Pest analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, souhrnnou SWOT analýzu. Ansoffova matice, či softwarový program ATTIS, byly rovněž podrobněji popsány, přičemž k jejich využití došlo až v druhé části diplomové práce. Následovala část teoretické práce, zaměřená na definování základních pojmů, základní rozdělení procesů, stanovení základních rozdílů mezi funkčním a procesním řízením a rozebrání přínosů a omezení procesního řízení. V závěru této části došlo k popisu zobrazovacích prostředků, kterými je možno zobrazit daný proces, přičemž se jednalo o procesní mapu a vývojový diagram.

Následovala část praktická. V rámci této kapitoly byla popsána konkrétní společnost, pro kterou byla procesní mapa tvořena. Charakteristika společnosti obsahovala definování její podnikatelské činnosti, popis sídla dané společnosti, popis jednotlivých výrobků společnosti a charakteristiku organizační struktury, která je ve společnosti momentálně zavedená. Následovala kapitola zaměřená na podnikatelské prostředí. Nejdříve bylo hodnoceno vnější podnikatelské prostřední pomocí PEST analýzy a poté došlo k hodnocení vnitřního podnikatelského prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Následovala souhrnná SWOT analýza, díky které byly definovány slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby týkající se dané společnosti. Jako poslední v rámci kapitoly zaměřené na podnikatelské prostředí byla vytvořena Ansoffova matice, díky které došlo k navržení různých strategií pro společnost. Další kapitola, dá

se říci, že nejdůležitější v rámci této diplomové práce, obsahovala tvorbu procesní mapy pro danou společnost. Byly zde popsány jednotlivé etapy a fáze Demingova cyklu, které pomohly při tvorbě procesní mapy. V rámci těchto jednotlivých fází došlo k identifikaci procesů a také k jejich popisu. Jednotlivé procesy byly následně rozděleny do skupin, přičemž pro každou skupinu bylo kvůli lepší přehlednosti vytvořeno schéma znázorňující vstupy, výstupy a jednotlivé vazby mezi procesy. Následovala práce v softwarovém programu ATTIS, do které bylo nutné zadat veškeré informace týkající se procesů společnosti. Výsledkem práce v tomto programu byla procesní mapa společnosti.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BURTON, R. T.: *Business Process Management – Profiting from Process*. Tampa, Sams, 2003. ISBN 0-929652-33-9.

CIENCIALA, Jiří et al. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRABAL, Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-674-7.

HUČKA, Miroslav et al. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.

JESTON, John. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. 4th ed. Abingdon: Routledge, 2018. ISBN 978-11-387-3840-9.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

KUMAR, Ranjit. *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. ISBN 978-1-4462-6997-8.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

SMITH, H., FINGAR, P.: *Business Process Management – the Third Wave*. Tampa, Meghan – Kiffer Press, 2003. ISBN 0-929652-33-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠPERKA, Roman. *Informační podpora podnikových procesů*. Jesenice: Ekopress, 2019. ISBN 978-80-87865-55-2.

TICHÁ, Michaela. *Průvodce psaním závěrečných prací: (nejenom pro ekonomy)*. Ostrava: Institut vzdělávání Sokrates, 2013. ISBN 978-80-86572-77-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Právní předpisy

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Zákon č. 185/2001 Sb. Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů

Zákon č. 104/1990 Sb. Zákon o akciových společnostech

Odborné články

BLACKMORES. *The Power of Using 'Turtle Diagrams*. Blackmores [online]. 2017 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <http://blackmoresuk.com/the-power-of-using-turtle-diagrams/>

David Marek. KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020* [online]. 9. 1. 2020 [cit. 2020-02-01]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Elektronické dokumenty a ostatní

Aktuální data o počtu nezaměstnaných a volných pracovních místech v evidenci úřadu práce v hl. m. Praze a v krajích ČR k 31. 3. 2020. In: Český statistický úřad [online]. 8. 4. 2020. [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/aktualni-data-o-poctu-nezamestnanych-a-volnych-pracovnich-mistech-v-evidenci-uradu-prace-v-hl-m-praze-a-v-krajich-cr-k-313-2020>

HDP 2020, vývoj HDP v ČR. In: KURZYCZ [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2. 1. 2020. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>

Odvětví zpracovatelského průmyslu v datech a grafech. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 3. 11. 2006. [cit. 2020-01-10] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/prumyslova-politika-eu/odvetvi-zpracovatelskeho-prumyslu-v-datech-a-grafech--9385/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2020. In: Český statistický úřad [online]. 9. 4. 2020. [cit. 2020-04-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/mapa-podil-kraje>

Procesní řízení, řízení procesů. In: Attis.cz [online]. Olomouc, 2015 [cit. 2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.attis.cz/manazersky-software-attis/attis-bpm-procesni-rizeni-organizace/>

Resuscitovat českou metalurgii se prozatím daří. In: Technický týdeník [online]. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv-technik/resuscitovat-ceskou-metalurgii-se-prozatim-dari_31152.html

Svitky. In: Metalimex. cz [online]. [vid. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.metalimex.cz/produkty/hlinikove-plechy-a-pasy/plechy-a-svitky-valcovane-za-studena>

Zpracovatelský průmysl D. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2020-01-10] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/26188/26053/291113/priloha024.pdf>

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

BMP – Business process management = procesní řízení

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR – společenská odpovědnost firem

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPP – Dohoda o provedení práce

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

QMS – Quality management systém = systém managementu kvality

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

s. r. o. – Společnost s ručeným omezeným

IS – informační systém

IT – informační technologie

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2020

Kašáková

Bc. Markéta Kašáková

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Ukázka podpůrného procesu	18
Obr. 3.1 Schéma procesu	21
Obr. 3.2 Schéma historie vývoje řízení podniků	25
Obr. 3.3 Jednotlivé základní etapy a fáze Demingova cyklu.....	31
Obr. 3.4 Jednoduchá procesní mapa	34
Obr. 4.1 Svitek	39
Obr. 4.2 Organizační schéma Společnosti xy	40
Obr. 4.3 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let	44
Obr. 5.1 Tvorba procesního kroku.....	60
Obr. 5.2 Procesní strom Společnosti xy.....	61

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem	10
Tab. 2.2 Ansoffova matice.....	16
Tab. 4.1 Silné a slabé stránky Společnosti xy.....	48
Tab. 4.2 Příležitosti a hrozby Společnosti xy	49
Tab. 4.3 Ansoffova matice.....	50

Seznam příloh

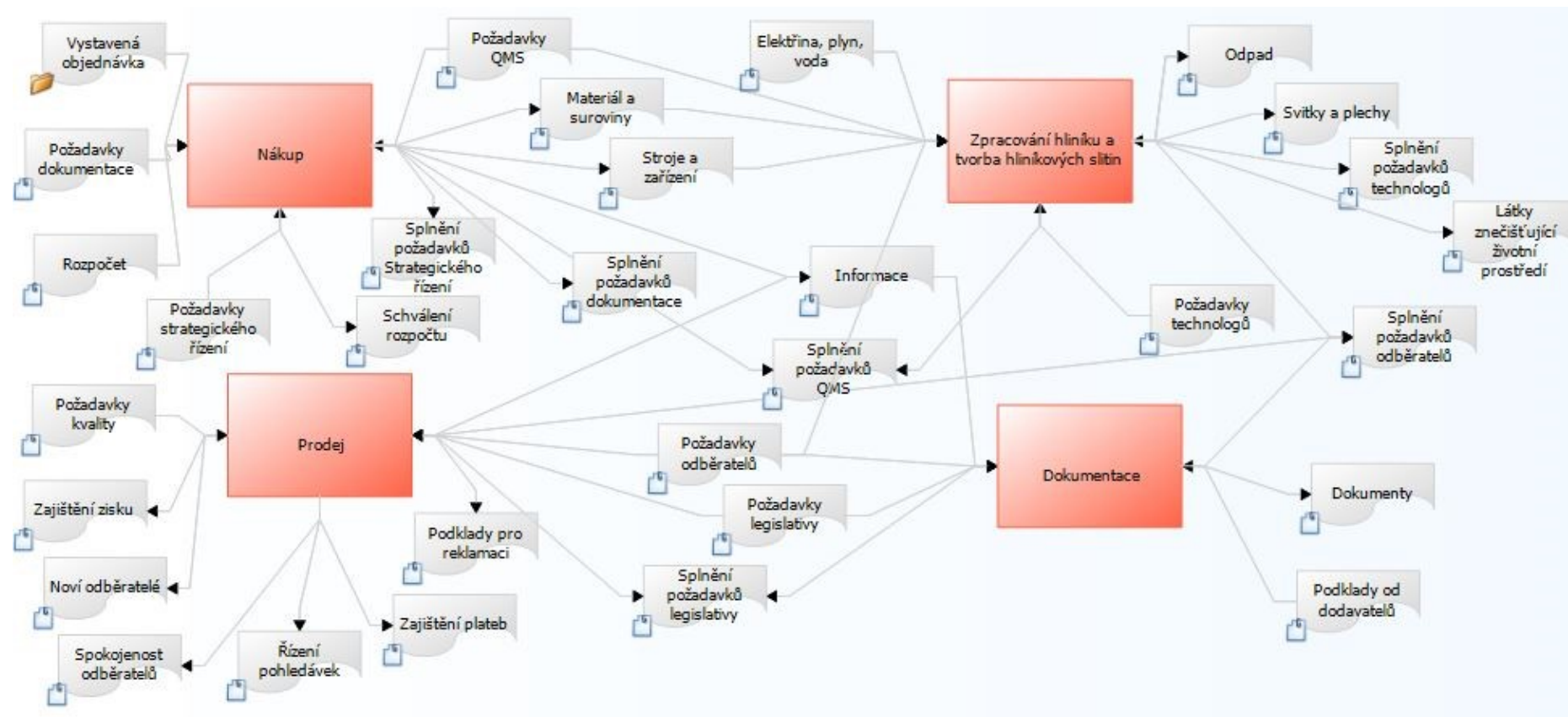
Příloha č. 1 Schéma hlavních procesů

Příloha č. 2 Schéma řídicích procesů

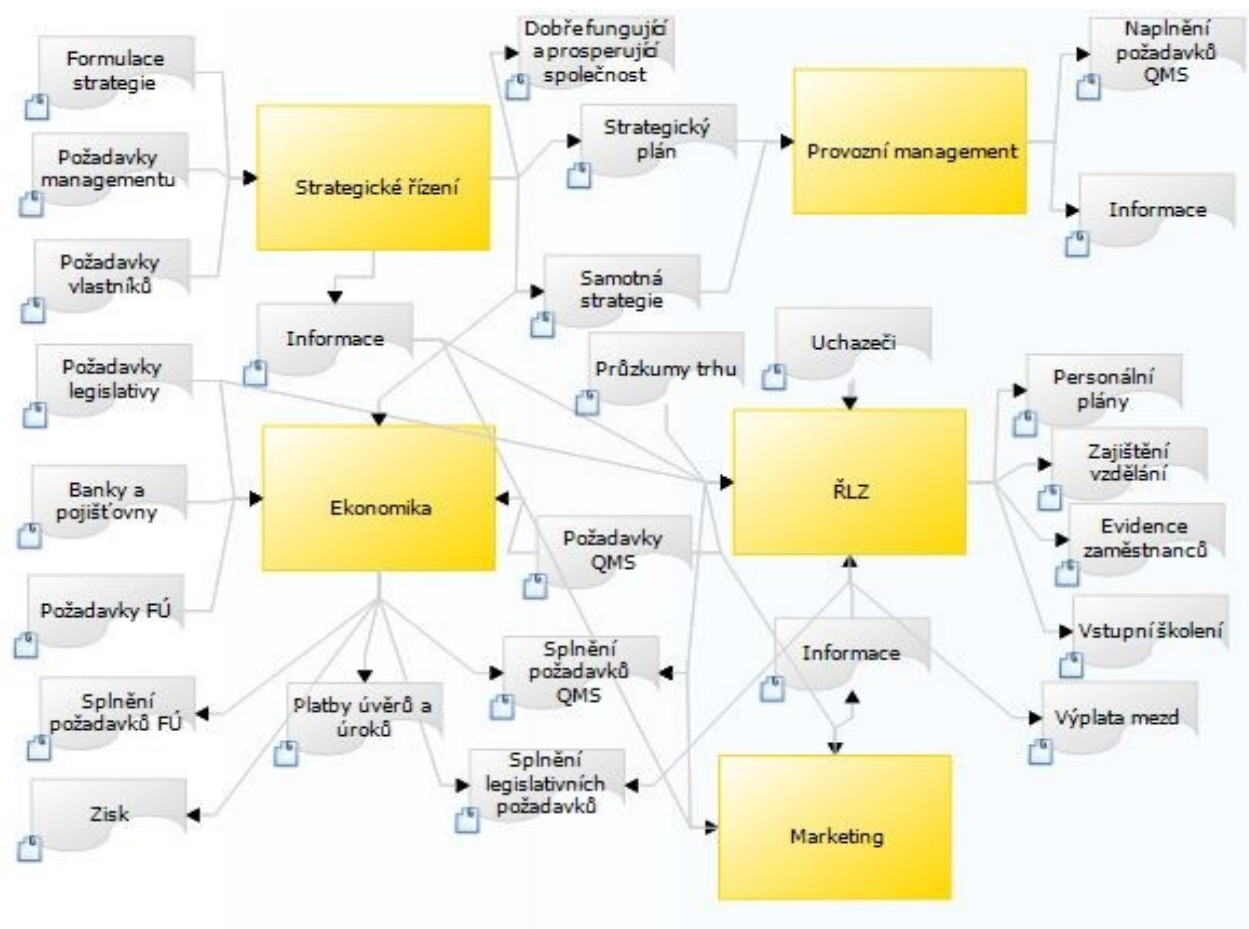
Příloha č. 3 Schéma podpůrných procesů

Příloha č. 4 Procesní mapa Řízení tiskové zakázky

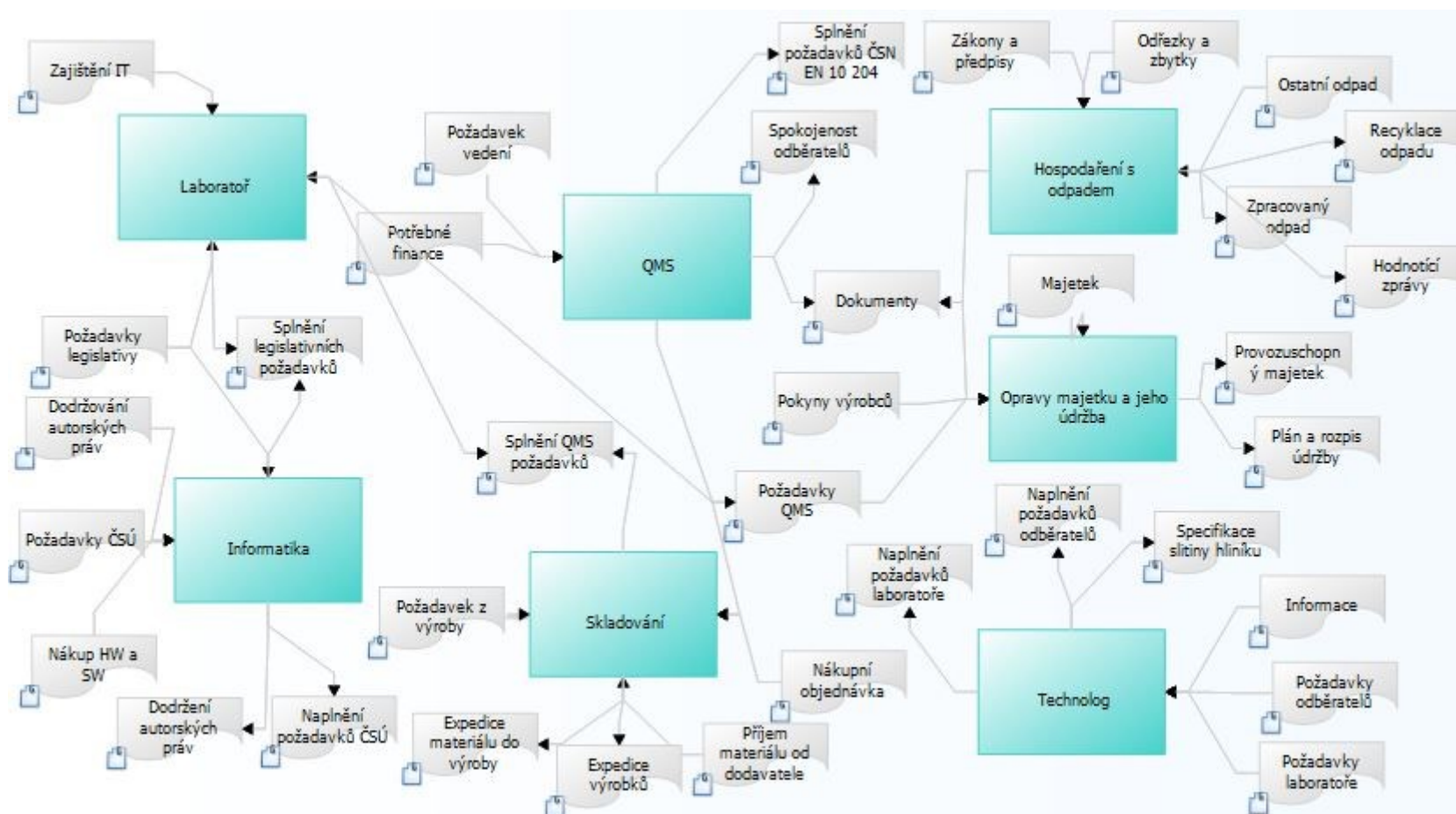
Příloha č. 1 Schéma hlavních procesů



Příloha č. 2 Schéma řídicích procesů



Příloha č. 3 Schéma podpůrných procesů



[illegible]